

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Kristo Tõnissoo

**ÄRISTRATEEGIA KAVANDAMINE INTECON OÜ
NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: lektor Taavi Tamberg

Pärnu 2014

SISUKORD

Sissejuhatus	3
1. Ärimudeli analüüsi ja äristrateegia kavandamise teoreetilised lähtekohad.....	6
1.1. Ettevõtte ärimudel ja strateegia kavandamise põhimõtted.....	6
1.2. Ettevõtte väliskeskkonna analüüsi meetodikad	9
1.3. Ettevõtte sisekeskkonna analüüsi meetodid	16
1.4. Äristrateegia osad ja väljatöötamise protsess.....	22
2. Intecon OÜ ärimudeli empiiriline hindamine	29
2.1. Intecon OÜ iseloomustus ja üldandmed	29
2.2. Väliskeskkonna analüüsi tulemused	31
2.3. Sisekeskkonna analüüsi tulemused	48
2.4. Järeldused ja ettepanekud.....	60
Kokkuvõte	67
Viidatud allikad.....	70
Lisad.....	73
Lisa 1. Intecon OÜ bilanss 2011-2013.....	73
Lisa 2. Intecon OÜ kasumiaruanne 2011-2013.....	74
Lisa 3. Intecon OÜ Rahavoogude aruanne 2011-2013	75
Lisa 4. Intecon OÜ struktuur.....	76
Lisa 5. Intecon OÜ ärimudeli lõuend.....	77
Lisa.6 Intecon OÜ ja Varis SIA 2012 aasta Bilansside võrdlus	78
Lisa 7. Intecon OÜ ja Varis SIA 2012 aasta kasumiaruannete võrdlus	79
Lisa 8. Euroopa Liidu riikide sündimus 2002-2012.....	80
Lisa 9. Intecon OÜ suhtarvude analüüsi võrdlus Varis SIA suhtarvudega.....	81
Lisa 10 Varis SIA hinnakiri	82
Lisa 11. Walachia s.r.o hinnakiri	83
Lisa 12 Intecon OÜ hinnakiri.....	84
Lisa 13. Intecon OÜ Strateegiline arengukava	85
Summary	87

SISSEJUHATUS

Diplomitöö teemaks on äristrateegia kavandamine Intecon OÜ näitel, töös lähtutakse eelkõige organisatsiooni sise- ja väliskeskonna stiimulitest. Ettevõtte ärimudeli analüüs on vitaalne säilitamaks organisatsiooni jätkusuutlikkust ja konkurentsivõimelisust ettevõtlusmaastikul. Hoolikalt läbi mõeldud ärimudel ning põhjalikult kavandatud tegevusprotsessid on ettevõtte edukuse aluseks.

Ärimudel kui ettevõtte identiteet, kirjeldatuna võtmefunktsioonides, annab koondülevaate ettevõtte olemusest ja struktuurist (olulisel kohal kliendisegmendid ja kliendile pakutav väärtus). Eduka äristrateegia väljatöötamiseks on vaja eelkõige teadaks ollakse ja kuhu tahetakse jõuda. Kui hetkeolukord on kaardistatud on vaja luua kuvand organisatsiooni tulevikust ning arendada välja vajalikud tegevused selleni jõudmiseks.

Planeeritav töö on aktuaalne Intecon OÜ juhtivkoosseisu ja omanike seisukohast. Mõistmata kus ollakse ja puuduvate strateegiliste eesmärkideta ei ole ettevõttel alust jätkusuutlikuks arenguks. Ettevõtte loodud bränd on hetkel veel algjärgus, kuid reaalsed tulemused jäävad oluliselt alla oodatud tulemustele. Sellest tulenevalt eksisteerib põhjendatud vajadus ärimudeli analüüsiks ja äristrateegia kavandamiseks, et tagada ettevõtte jätkusuutlikkus ja konkurentsivõime. Analüüsi tulemuste alusel kavandatav äristrateegia loob ettevõtte juhtkonnale juhtimisotsuseid vastu võttes aluse, teha alternatiivsete valikute hulgast, organisatsiooni jätkusuutlikuse tagamiseks parimaid otsuseid.

Diplomitöö eesmärk on, lähtudes ettevõtte arenguvõimalustest turul, töötada välja ettepanekud äristrateegia kavandamiseks. Eesmärgi täitmiseks püstitab autor alljärgnevad uurimisülesanded:

1. Kaardistada organisatsiooni ärimudeli ja strateegia vahelised seosed;
2. selgitada välja ettevõtte välis- ja sisekeskkonna analüüsi meetodid;
3. tuua välja organisatsiooni äristrateegia kavandamise etapid;
4. viia läbi Intecon OÜ sise- ja väliskeskkonna analüüs:
 - 4.1. selgitada välja ettevõtte tegevust mõjutavad väliskeskkonna tegurid;
 - 4.2. viia läbi võrdlusanalüüs lähimate konkurentidega;
 - 4.3. teostada ettevõtte sisekeskkonna analüüs;
 - 4.4. viia läbi ettevõtte strateegilise kasumlikkuse kontroll (horisontaal- ja vertikaalanalüüs ning finantssuhtarvude analüüs);
 - 4.5. ettevõtte tugevuste, nõrkuste, võimaluste ja ohtude kaardistamine;
5. teha ettepanekuid Intecon OÜ äristrateegia kavandamiseks.

Töö koosneb kahest osast. Esimeses osas käsitletakse teooriaid, mis hõlmavad ettevõtte ärimudeli kaardistamist, strateegiliste valikute põhimõtteid ning ettevõtte tegevust mõjutavad sise- ja väliskeskkondlikud tegurid. Teoreetilise osa koostamiseks tutvutakse ärimudelite koostamise, äriplaneerimise ja strateegia kavandamise teemadega seotud teaduslike artiklitega EBSCO andmebaasis ning erialase kirjandusega. Esimeses alapeatükis antakse ülevaade ärimudeli koostamisest ja strateegia olemusest. Teises alapeatükis käsitletakse ettevõtte väliskeskkonna analüüsi meetodeid ja teoreetilisi aluseid. Kolmandas alapeatükis tuuakse välja ettevõtte sisekeskkonna analüüsi meetodid. Viimases alapeatükis toob autor välja strateegia kavandamiseks vajalikud tegevused ja valitud meetodid.

Empiirile osa koosneb neljast alapeatükist. Esimeses alapeatükis annab autor ülevaate ettevõttest. Teises alapeatükis viiakse läbi väliskeskkonna analüüs mis koosneb ettevõtte makrokeskkonna ülevaatest sealt liigub autor edasi ettevõtte mikrokeskkonda ehk siis tööstusharu konkurentsianalüüsi mis koosneb üle euroopalisest mänguasjatööstusele olulistest näitajatest. Eelnevale täienduseks viiakse läbi võrdlus lähimate konkurentidega kaardistamaks ettevõtte tugevusi ja nõrkuseid võrreldes

lähimate konkurentidega mille tulemusel selgitatakse sisendid differentseerumisstrateegia alusteks. Kolmandas alapeatükis analüüsib autor ettevõtte hetkeolukorda, läbi viiakse ettevõtte finantsnäitajate ja finantssuhtarvude analüüs mida kommenteeritakse lisaks ka lähima konkurendi finantssuhtarvudega. Viimase teemana alapeatükis viiakse läbi organisatsiooni SWOT analüüs. Viimases osas koostatakse ettevõttele põhjendatud ettepanekud ärimudeli tõhustamiseks ja äristateegia kavandamiseks.

1. ÄRIMUDELI ANALÜÜSI JA ÄRISTRATEEGIA KAVANDAMISE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1. Ettevõtte ärimudel ja strateegia kavandamise põhimõtted

Tänapäeva kiirelt muutuv ja konkurentsitihedas keskkonnas, kus müriaad ettevõtteid konkureerib sama tarbija sissetulekule on vitaalne defineerida ettevõtte olemus ja kliendile pakutav väärtus. Ärimudel kui ettevõtte identiteet, kirjeldatuna võtmefunktsioonides, annab koondülevaate ettevõtte olemusest ja struktuurist (olulisel kohal kliendisegmendid ja kliendile pakutav väärtus). Eduka äristrateegia väljatöötamiseks on vaja eelkõige teada kus ollakse ja kuhu tahetakse jõuda, (äristrateegia on juhend sinna jõudmiseks). Kui hetkeolukord on kaardistatud on vaja luua kuvand organisatsiooni tulevikust ning arendada välja vajalikud tegevused selleni jõudmiseks.

Analüüsides ettevõtte hetkeolukorda ja hetkepositsiooni turul on võimalik leida uusi aspekte, millele varem ei ole osatud tähelepanu pöörata. (Kullerkupp 2007: 43) Põhilised teemad millest äriüksuse strateegia loomisel alustada ja mida hästi teada, on need, milles peituvad ettevõtte tugevused, kus on võimalik suuremat raha teenida ja mida kliendid ettevõttest arvavad. (Koch 2007: 81) Iga ettevõtte tahaks olla milleski parim, kuid vaid vähesed mõistavad läbitungiva taibu ja isetu selgusega seda, milles neil on potentsiaal olla parim ning mis on niisama tähtis, milles nad ei suuda olla parimad. (Collins 2002: 108)

Edukaks konkureerimiseks tulevikus peab juhtkond andma endale aru mis moodi erineb tuleviku konkurents käimasolevast. (Hamel ja Prahalad 2001: 49) Äri edu eeldab eristuvat strateegiat. Ettevõtte peab konkurentidest erinema, olema võimeline tegema midagi, mida konkurent ei saa või ei suuda teha sama hästi. See nõuab selektiivsust,

kuid ka hoolikat tähelepanu ja seda mitte ainult turupositsioonile, vaid ka oskustele, mis edu altpoolt toetaksid. (Koch 2007: 25) Collinsi sõnul on ettevõtte areng justkui evolutsiooniline protsess mida saab kirjeldada sõnapaariga “hargnemine ja kärpimine”. Idee on iseenesest lihtne: lastes puul hargneda (variatsioon) ja arukalt elutuid harusid kärpides (valik) saab suure tõenäosusega tulemuseks elujõulised harud, mis paiknevad just nii, et suudetakse alati muutavas keskkonnas vilja kanda. (Collins ja Porras 2003; 178)

Ärimudel kirjeldab loogikat, kuidas organisatsioon loob, edastab ja talletab väärtust. (Osterwalder ja Pigneur 2014: 14) Ärimudel on eeldus selle kohta, kuidas organisatsioon tulevikus toimib (Magretta 2003: 43-44), see tähendab lisaväärtuse loomist ettevõttele, klientidele ja kogu ühiskonnale. (Osterwalder ja Pigneur 2014: 4) Oma olemuselt on ärimudel teooria, mille kehtivust turul pidevalt proovile pannakse. (Magretta a 2003: 43-44)

Ärimudelid peegeldavad süsteemset mõtlemist, mis on juhtimises oluline. (Magretta 2003: 45). Ärimudel on justkui strateegia eskiis mida rakendatakse läbi organisatsiooni struktuuride, protsesside ja süsteemide. (Osterwalder ja Pigneur 2010: 15) Iga eduka organisatsiooni aluseks on ärimudel, mille sisu ja olemust suudab iga arukas inimene mõista. (Magretta 2003: 45) Ettevõtte tegevusvaldkonnast või eripärast hoolimata tuleks alati koostada visuaalne ärimudeli kaart. (Karjus 2003: 76) Ärieskiis peab kirjeldama mis eristab ettevõtet konkurentidest mis on Ettevõtte konkurentsieelise tuum ja selle jätkusuutlikkus pikemas perspektiivis. (Friend ja Zehle 2004: 8)

Ärimudel on universiaalse väärtusahela variatsioon, (Magretta 2003: 48) see on justkui tehniline projekt strateegia elluviimiseks organisatsiooni struktuuri, protsesside ja süsteemide kaudu. (Osterwalder ja Pigneur 2014: 15) Arukas juht peab endalt järjepidevalt küsima, millele ta tegelikult konkureerib ja kas ärimudel on valmis? (Karjus 2003: 20) Ärimudel on suurepärane vahend andmaks ülevaade ettevõtte võtmefunktsioonidest, nende omavahelistest seostest ja organisatsiooni väärtuspakkumise selgitamisest. Ärimudelist selgunud organisatsiooni edutegurid on sisend strateegia kavandamisele, läbi mille ettevõtte planeerib tulevikulised tegevused, mis toetavad ettevõtte positsioneerimist konkurentsikeskkonnas ja tarbija peas.

Strateegiat on käsitletud kui plaani selle kohta, kuidas juhid kavandavad firma suundumusi ning milliseid konkreetseid samme nad eesmärkide saavutamiseks astuvad. (Karjus 2003: 17) Strateegia peab seadma suuna, kontsentreerima pingutusele ja säilitama järjepidevuse, samal ajal tagama organisatsiooni paindlikkuse. (Pearson 1990: 25) Strateegia annab vastuse küsimusele; “Mis muudab ettevõtte edukaks pikemas perspektiivis.” (Horan 2009: 61) Strateegia peamiseks mõtteks on jõu rakendamine kõige paljutöotavama võimaluse reaalsuseks muutmiseks. (Rumelt 2013: 31)

Organisatsiooni strateegia on juhtkonna poolt välja töötatud, piiritletud ja omavahel seoses olevate käikude ning lähenemisviisidega, mille eesmärk on tõsta organisatsiooni tulemuslikkust. (Thompson ja Strickland 1990: 3) Suur osa strateegiaalasest tööst seisneb selles, et aru saada mis toimub (Rumelt 2013: 124) Hästi sõnastatud strateegiad on üldsõnalised ja samas tugevalt fookustatud. (Horan 2009: 61) Hea strateegia on sidus ning koordineerib tegevusi, juhtimispõhimõtteid ja ressursse nii, et lõppeesmärk on saavutatav. (Rumelt 2013: 35)

Ettevõtte strateegia (Koch 2007: 21):

- aitab määratleda äritegevuse erinevaid osasid ning tegevusi, mida on vaja teha selleks, et olla edukas,
- näitab detailselt, kust tuleb ettevõtte põhiline kasum ja käive ning miks,
- aitab mõista klientide perspektiivi ja seda, miks nad ostavad meilt või konkurentidelt,
- näitab kuhu kontsentreerida peamised jõupingutused ja raha,
- aitab välja töötada võimalused, kuidas kasumit parandada, alustades tootevalikust ja klientuurist, lõpetades hinna ja/või kulude kärpimise muutmisest,
- aitab mõista miks ollakse teatud valdkonnas või ettevõtmises edukas või mitteedukas,
- toob esile puuduvad oskused,
- aitab identifitseerida tegevused või tooteliinid, millest loobuda või mida ära müüa,
- näitab, millistesse klientidesse tasub kõige enam panustada ja kuidas kasvatada nende lojaalsust.

Kaplan peab strateegia all silmas oskust valida kliendi- ja turusegmente, millele äriüksus kavatseb oma tegevuse suunata. Oskust määratleda äriprotsesse, mis on sihtklientidele väärtuspakkumise seisukohast kõige tähtsamad ning siseprotsesside, kliendi- ja finantsalaste eesmärkide täitmiseks vajalike individuaalsete ja organisatsiooniliste ressursside leidmist. (Kaplan ja Norton 2003: 36)

Strateegia ei tohi olla üleplaneeritud. Ideaalvariandis peaks strateegia esile kerkima mõtlemise, hüpoteeside, eksperimenteerimise, edu saavutamise ja uuendatud eksperimendi kordamise protsessi käigus. Protsess peaks hõlmama analüüsi ja intuitsiooni ning jätma otsad lahti. Strateegia ei tohi kunagi sisaldada "lõpplahendust", see peab alati edasi arenema ja jätkuvalt süvenema. (Koch 2007: 26) Strateegia on seotud nii sellega, mida organisatsioon teeb, kui ka sellega mida ta tegemata jätab. (Rumelt 2013: 47) Hea strateegia on sidus tegevus, mida toetab kindel argument; see on mõtte ja teo tõhus ühendus mille aluseks on teatud põhistruktuur. (Rumelt 2013: 121)

Hetkeolukorra kaardistamine annab ettevõttele ülevaate stardipositsioonist. Ärimudeli eskiisi visandamise läbi on organisatsioonil võimalik välja selgitada ettevõtlustegevuse arenguvõimalused ja kitsaskohad. Arenguvõimalused loovad aluse mõistmaks mida on vaja teha, et olla edukas ning kitsaskohad annavad ülevaate milliseid tegevusi vältida, et mitte fataalseid kaotusi kanda. Ettevõtte äri võimaluste välja selgitamine aitab organisatsiooni tegevust fookustada. Tähelepanu koondamine olulistele aspektidele võimaldab sõnastada strateegilised eesmärgid, millele järgnevalt on organisatsioonil vaja kaardistada suundumused ja konkreetsed sammud eesmärkide saavutamiseks.

1.2. Ettevõtte väliskeskkonna analüüsi meetodikad

Organisatsioon ei eksisteeri tühjas ruumis ega vaakumis, ettevõtte igapäevategevust ja juhtimisotsuseid mõjutavad pidevalt muutuv ja dünaamiline turukeskkond kus müriaad ettevõtteid konkureerivad sama tarbija tähelepanule ja sissetulekule. Selleks, et mõista laiemat pilti ja maailmas aset leidvaid tendentse, tuleb ennast kurssi viia viimaste arengutrendidega tänapäeval globaalseks muutunud konkurentsitingimustes. Lisaks nn. „suure pildi“ mõistmiseks tuleb ettevõttel välja selgitada opereeritava tööstusharu

konkurentsitingimused ja arengutrendid, mis annavad sisendi konkurentsivõimelise äristrateegia kavandamiseks.

Ennem olemasolevate ja tulevaste klientide, konkurentide ja varustajate analüüsi tuleb koostada ülevaade olemasolevast ärimudelist ja keskkonnast milles opereeritakse. (Friend ja Zehle 2004: 1) Majandusmaastiku järjest keerukamaks muutumise, suurema ebakindluse ja ränkade turukõikumiste tõttu on keskkonna pidev jälgimine olulisem kui eales varem. Strateegia formuleerimise ülesanne algab organisatsiooni sise- ja väliskeskkonna süvaanalüüsiga. Läbi üldpildi mõistmise, saavad juhid paremini välja töötada strateegia, sihitud tulemuste saavutamiseks. (Thompson ja Strickland 1990: 8) Keskkonna muutuste mõistmine aitab organisatsioonil oma mudelit muutlike välisjõududega tõhusamalt kohandada. (Osterwalder ja Pigneur 2014: 200) Väliskeskkond kujutab endast ettevõtte poolt kõige raskemini kontrollitavaid jõudusid. (Karjus 2003: 105)

Ettevõtte peab süvendama arusaamist äritegevuse keskkonnast ja selle võimalikest arengutest. Oletused selle kohta, milliseks kujunevad turujõud, peamised trendid ja makromajanduslikud jõud loovad organisatsioonile aluse strateegia kujundamiseks. (Osterwalder ja Pigneur 2014: 210) Strateegia põhjanevaks osaks on teiste mõtete ja käitumise hindamine või etteaimamine. (Rumelt 2013: 187) Halb keskkonna tundmine toob endaga kaasa nõrga strateegilise kavandamise. Nõrk strateegiline kavandamine viib aga ebaefektiivsele strateegilisele juhtimisele. (Karjus 2003: 108)

Makrokeskkonna analüüs sisaldab: makroökonomilisi, sotsiaalseid, riiklikke, seaduslikke, rahvusvahelisi ja tehnoloogilisi faktoreid mis võivad organisatsiooni mõjutada. (Hill 1989: 11) Kotler kirjeldab ettevõttele vajalikke makrokeskkondlikke infotüüpe: demograafilised suunad, majanduslikud suunad, elustiilisoonad, tehnoloogilised suunad, poliitika ja seadusandlus. (Kotler 2002: 77) Kullerkupp soovib väliskeskkonna analüüsimisel väga laialt levinud PEST- analüüsi. Selle järgi struktureeritakse väliskeskkonna analüüs kuueks osaks, milleks on poliitiline, majanduslik, sotsiaalne, tehnoloogiline. (Kullerkupp 2007: 123)

Poliitiline keskkond – ekspordi puhul on tarvis hinnata kaubanduspiiranguid, tollitariife ning poliitilist stabiilsust. Siseturul peab samuti hindama poliitilist stabiilsust nagu:

poliitilised prioriteedid, võimalolevad erakonnad, käimasolevad reformid, võimuvahetuse tõenäosus. Riigi arengukava ja valdkondlike prioriteetide tundmise kaudu on võimalik teha järeldusi ettevõtte tegevusvaldkondades tekkivate potentsiaalsete takistuste ja eelistuste osas. (Kullerkupp 2007: 124-125)

Majanduslik keskkond – kohalikul turul on vaja hinnata selle majanduskasvu, inflatsiooni, riiklikke garantiisüsteeme ning olulise mõjuga ettevõtteid ja asutusi tegevuspiirkonnas. Eksportiva ettevõtte puhul on vaja mõõta sihtturgude majanduskasvu, inflatsiooni, majanduspoliitikat, valuutapoliitikat, riiklikke garantiisüsteeme, investeerimise ning krediteerimise nõudeid ja tingimusi. (Kullerkupp 2007: 126)

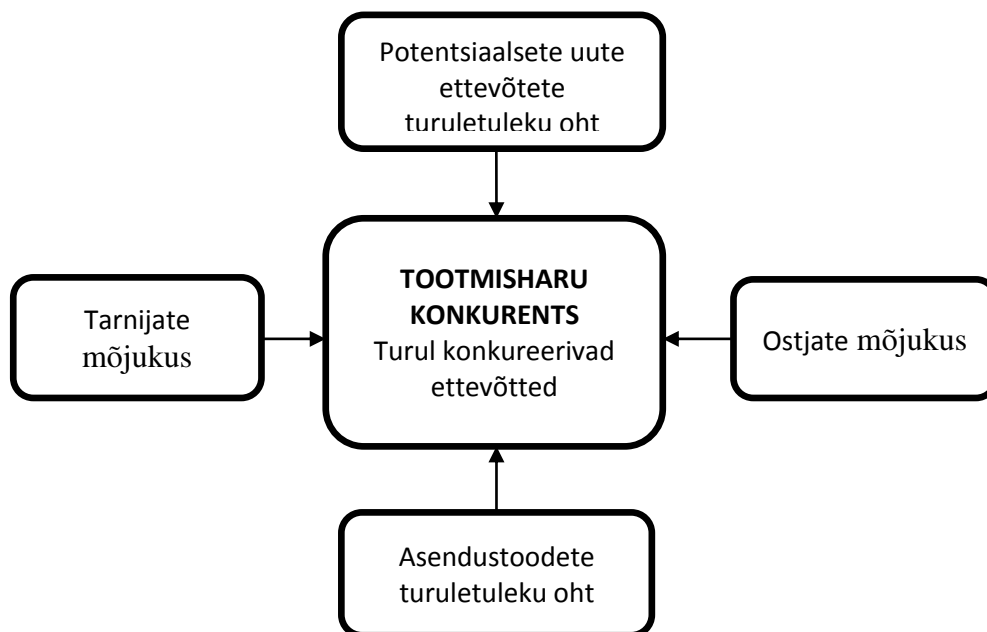
Sotsiaalne keskkond – tuleb hinnata populatsiooni, ealist proportsiooni, populatsiooni juurdekasvu, haridustaset, tööjõuturgu ja palgatasemeid. Populatsiooni sotsiaal-demograafiliste näitajate hindamisega saab ülevaate turumahtudest, tarbijastruktuurist ja tarbijaskonna juurdekasvust. (Kullerkupp 2007: 127)

Tehnoliigiline keskkond – oluline on hinnata ettevõtte automatiseerivuse intensiivsust ja meetodeid, eriti oma tegevusvaldkonnas või ettevõttega tihedalt seotud valdkondades ja võimalusel protsesside kaupa. Eksportiva ettevõtte puhul on tarvilik tutvuda sihtriigi viimase aja tehnoloogiliste saavutustega mis võimaldab tegevust planeerida. (infrastruktuur, erinevad nõuded) (Kullerkupp 2007: 129)

Väliskeskkonna analüüs peab võimaldama teha selgeid järeldusi ettevõtte tegutsemiskeskonnast. (Kullerkupp 2007: 123) Väliskeskkonna analüüsi eesmärk on välja selgitada strateegilised võimalused ja ohud keskkonnas kus organisatsioon opereerib. Uurida tuleks kahte omavahel seotud keskkonda. Vahetut või tööstuslikku keskkonda kus firma tegutseb ja laiemat makromajanduslikku keskkonda. (Hill 1989: 11) Ettevõtte strateegia peaks keskse tööriistana kasutama protsessi mida nimetatakse tööstusharu analüüsiks ja on laialdaselt assotsieeritakse Porteri viie konkurentsijõu mudeliga. (Mathur ja Kenyon 2001: 71) Tööstusliku keskkonna analüüs sisaldab organisatsiooni tööstusharu konkurentsi struktuuri mis sisaldab keskse organisatsiooni konkurentsipositsiooni ja selle peamisi rivaale samuti ka tööstusharu arengustaadiumi. (Hill 1989: 11) Konkurentsikeskkond kujutab endast tegevusharu kus firma tegutseb

ning see hõlmab elemente ja grupe, mis mõjutavad ettevõtet kõige otsesemalt väliskeskkonnast. (Karjus 2003: 112)

Bostoni maatriksi seisukohast lähtudes on kaks kõige olulisemat faktorit, mis määravad ettevõtte pikaajalise kasumlikkuse, turu kasvumäär (Pearson 1990: 80) ja ettevõtte turuosa jagamine suurima konkurendi turuosaga. (Koch 2007: 37) Konkurentsistrateegia spetsifitseerib, tegevused läbi mille ettevõtte saavutab oma konkurentsieelise s.t. saavutab kõige kasumlikuma pikaajalise konkurentsieelise tööstusharus, milles ettevõtte opereerib. (Pearson 1990: 98) Igas tööstusharus, olgu see siis kodumaine või rahvusvaheline, pakkudes toodet või teenust on konkurentsireeglid välja kujunenud viies konkurentsijõus: uute sisenejate oht, asendustoodete oht, ostjate võim, tarnijate võim ja olemasolev konkurents. (Porter 1985: 4) Need viis jõudu määravad tööstusharu kasumlikkuse, kuna nad mõjutavad hindasid, kulusid ja vajalikke investeeringuid mida ettevõtte peab tööstusharus tegema. (Porter 1985: 5)



Joonis 1. Tegevusharu kasumlikkust määravad konkurentsijõud (Porter 1985: 5)

Teiste majandusharudega võrdlemiseks tuleks tooted liigitada kahte kategooriasse: vormilt erinevad, ent sarnast funktsiooni täitvad tooted ning vormilt ja funktsioonilt erinevad, ent sama lõppeesmärki täitvad tooted. (Kim ja Mauborgne 2006: 127)

Eristumine annab ettevõttele rohkem vabadust hinnakujunduseks. (Mathur ja Kenyon 2001: 135)

Isegi kui ettevõttel on müriaad tugevusi ja nõrkusi võrreldes konkurentidega, eksisteerib kahte baastüüpi konkurentsieelist mida organisatsioon saab omada: madalad kulud või eristumine. (Porter 1985: 11) Kaks konkurentsieelise baastüüpi kombineerituna tegevusulatusena mida ettevõtte soovib saavutada, viib kolme genereeritava strateegiani, saavutamaks üle keskmist tootlust tööstusharus: kulude juhtimine, eristumine ja fookuseerumine. Fookuseerimisstrateegial on kaks varianti kuludele fookuseerumine ja eristumisele fookuseerumine. (Porter 1985: 11) Eristumine ja fookuseerimine on tõestanud olema edukamad strateegiad kui kulude juhtimine. (Pearson 1990: 108) Pearsoni seisukohta jagab ka autor, kuna traditsioonilises ja küpses majandusharus eksisteerib konkurentsitihe keskkond ja tihedas konkurentsivõitlus viib kuludele keskendumise strateegia organisatsiooni varem või hiljem hinnasõtta kus kululiidrit saab olla vaid üks.

STRATEEGILINE EESMÄRK	MADALAD KULUD	TARBIJA POOLT TAJUTAV VÄÄRTUS
KOGU TOOTMISHARU	KULUDE JUHTIMINE	DIFERENTSEERUMINE
TEATUD KINDEL SEGMENT	KULUDELE FOKUSSEERIMINE	DIFERENTSEERUMISELE FOKUSSEERIMINE

Joonis 2. Porteri äristrateegiline positsioneerimine (Porter 1985: 12; Aamer 1998: 53)

Strateegia tähendab mõtlemist, kuidas tõsta ettevõtte väärtust ja konkurentsipositsiooni. (Koch 2007: 102) Konkurentsivõimeline strateegia on ühe pakumise kolmnurkne positsioneerimine potentsiaalse kliendi ja konkureerivate asenduskaupade vahel. (Mathur ja Kenyon 2001: 40) Väga olulised strateegilised küsimused ettevõttele on: kus tööstusharu sees täpsemalt konkureeritakse, millistes segmentides on strateegia jätkusuutlik. (Porter 1985: 231) Äristrateegilise kaardistamisega defineeritakse ettevõtte peamised konkurendid ning selgitatakse välja nende tegevuste strateegilised prioriteedid. (Karjus 2003: 119) Ärimudeli hindamine võimaldab ettevõttel hinnata oma turupositsiooni ning vastavalt kohanduda. (Osterwalder ja Pigneur 2014: 212)

Konkurentide tegevuse vaatlemiseks on kaks vaadet. Ühe vaate kohaselt seisneb konkurentsieelise ja strateegia tuum konkurentide tundmises ning arusaamises kuidas neid võita. Teise vaate kohaselt peitub võiti iseenda elu elamises ja teiste tegevuste pärast eriti mitte muretsemises. (Koch 2007: 81)

Ettevõtte konkurentsistrateegiat ei tohiks suruda puhtalt struktuuriliste teemade raamidesse. Operatiivteemad ja strateegiline positsioon on vaid üks osa tervikust. Teadlikkus struktuuri tugevustest ja nõrkustest ning operatiivtegemise tugevustest ja nõrkustest on samaaegselt vajalik. Ainult siis saab ettevõtte keskenduda sellele mida ta kõige paremini oskab ning muudab suurepärase soorituse püsivaks ja sügavalt sissejuurdunuks. (Koch 2007: 103)

Kliendid on iga ärimudeli tuumaks. Ilma klientideta ei suuda ükski ettevõtte kaua elus püsida. Selleks, et klientide vajadusi paremini rahuldada, võib ettevõtte rühmitada nad eri segmentidesse vastavalt nende ühistele vajadustele, ühistele käitumisviisidele või muudele parameetritele. Ärimudelil võib kindlaks määrata ühe või mitu suurt või väikest kliendirühma. (Osterwalder ja Pigneur 2014: 20) Äri olemus peab olema keskendatud kliendile. Plaan identifitseerib turud, selle kasvuvõimalused, sihtkliendi ja peamised konkurendid. See peab baseeruma usaldusväärsetele eeldustele ja identifitseerima eeldused mis on ärieduks kõige olulisemad. See peaks ka välja selgitama äririskid ja tegevused riskide maandamiseks. (Friend ja Zehle 2004: 8)

Äri puhul võidab see, kes suudab klientidele meelepärasem olla, kusjuures ettevõtte suurus on pigem selle edu tagajärg kui põhjus. (Rumelt 2013: 182) Kliendi vaatepunkti omaksvõtmine on juhtpõhimõtteks kogu ärimudeli väljatöötamise protsessi kestel. Klientide arvamused peaksid juhtima ettevõtte valikuid nii väärtuspakkumiste, turustuskanalite, kliendisuhete kui tuluvoogude osas. (Osterwalder ja Pigneur 2014: 128) Ettevõtte eristab ennast konkurentidest kui ta pakub midagi unikaalset mida kliendid väärtustavad. (Porter 1985: 120)

Paljud äristrateegid eelistavad sageli domineerida pigem mingis kitsas turusegmendis kui omada võrdsel hulgal kliente paljudes sektorites, kus need kliendid moodustavad vaid murdosa tervikust (Rumelt 2013: 155) Organisatsioon peab tegema teadlikke otsuseid mõistmaks milliseid kliendisegmente teenindada ning milliseid ignoreerida.

Olles vastava otsuse vastu võtnud, on võimalik kujundada ärimudel ümber tugeva arusaama sihtkliendi vajadustest. (Osterwalder ja Pigneur 2010: 20)

Erinevaid segmente saab määratleda (Koch 2007: 36):

1. erinevad tooted või teenused,
2. erinevad kliendid, kellele pakutakse sama toodet või teenust,
3. erinevad piirkonnad, kellele pakutakse sama toodet, kuid teenuse kulu on erinevate geograafiliste piirkondade vahel erinev,
4. sama toote erinevad versioonid või variandid, mis erinevad lisatud väärtuse, kvaliteedi või personaalse teenuse määra poolest.

Väärtuspakkumine on põhjus miks kliendid pöörduvad rohkem ühe ettevõtte kui teise poole. See lahendab mõnda kliendi probleemi või rahuldab mõnda kliendi vajadust. Iga väärtuspakkumine koosneb valitud kogumist toodetest või teenustest, mis vastavad konkreetse sihtrühma nõudmistele. Sellest tulenevalt on väärtuspakkumine ettevõtete poolt klientidele pakutavate hüvede summa ehk kogum. Väärtused võivad olla kvantitatiivsed või kvalitatiivsed. (Osterwalder ja Pigneur 2014: 22-23) Väärtuspakkumise sisu peab selgelt kajastama ettevõtte poolt pakutava väärtuse erisust konkurentidest. Oluline on siinjuures, et kliendid jagavad ettevõttega samu väärtushinnanguid, mis loob aluse ettevõtte positiivsest kuvandist tarbija meeltes.

Suhtlus-, turustus-, ja müügikanalid moodustavad ettevõtte liidese oma klientidega. Need kanalid on klientide puutepunktideks, mis etendavad kliendikogemuses väga tähtsat osa. Kanalid täidavad mitmeid funktsioone sealhulgas (Osterwalder ja Pigneur 2014: 26):

- tõstavad klientide teadlikkust ettevõtte toodetest,
- aitavad klientidel hinnata ettevõtte väärtuspakkumisi,
- võimaldavad klientidel osta konkreetseid tooteid,
- edastavad väärtuspakkumise klientideni,
- pakuvad ostujärgset kliendituge.

Kui ettevõtte tugevused sobituvad turu võimalustega on potentsiaali edukas arenguks. Nõrkuste ja ohtude sobitumisel on oht katastroofiks. (Pearson 1990: 61) Valitud strateegiad peavad arvestama ettevõtte tegevust mõjutavate sise- ja välisteguritega.

Välisteguritest ajendatud strateegiad annavad võimaluse ettevõttel kasvada ja vältida väljastpoolt tulenevaid ohte. Ettevõtte sisemisi tegureid arvestavad strateegiad keskenduvad ärikultuuri, suutlikkuse, tõhususe ja kasumlikkuse tugevatele ja nõrkadele külgedele. (Horan 2009: 61)

Väliskeskkonna tundmine, selle trendidega kursis olemine ja turudünaamika ette ennustamine on ettevõtte konkurentsivõime ja –strateegia kujundamisel ülioluline. Kõrvutades ennast konkurentidega ja välja selgitades mis eristab ettevõtte pakutavat toodet teistest haru konkurentidest, saab ettevõtte aimu enda konkurentsieelisest. Analüüsides pakutavat toodet ja mõistes millist kliendi probleemi see lahendab on ettevõttel võimalik sõnastada väärtuspakkumine, ehk siis see argument mis mõjutab tarbija ostuotsust statistiliselt enam.

1.3. Ettevõtte sisekeskkonna analüüsi meetodid

Selleks, et olla turul elujõuline ja järkusuutlik ei piisa ainult turuolukorra defineerimisest. Mõistmaks ärikontseptsiooni tervikpilti peab ettevõtte kaardistama temast endast lähtuvad tugevused mis on sisendiks võimaluste realiseerimisel. Kui eristuvus ja väärtuspakkumine on selgeks tehtud ja sõnastatud, on see vaja kommunikeerida ka tarbijani. Kui tarbija jagab ettevõttega samu väärtushinnanguid, on alust eeldada, et klient on valmis toote eest maksma. Maksevalmis klient loob aluse ettevõtte rahavoogudele mis peavad katma toote valmistamiseks tehtud kulud ning sisaldama ka kasumimarginaali ettevõtte jätkusuutlikkuse tagamiseks.

Strateegiline tegevus algab eesmärgiga luua tulevikupilt, mida kogu organisatsioon soovib saavutada. (Kaplan ja Norton 2003: 15) Strateegilise juhtimise protsessi esimene komponent on organisatsiooni missiooni ja strateegiliste eesmärkide defineerimine. Organisatsiooni missioon ja strateegilised eesmärgid loovad konteksti milles kavandatud strateegiad formuleeritakse. (Hill 1989: 9)

Tuleviku planeerimine algab visiooni ja üldstrateegiliste eesmärkide paikapanemisest. Visioon kirjeldab seda, kus, kes ja mis soovitakse olla tulevikus. (Kullerkupp 2007: 146) Visioon ei kirjelda soovitud situatsiooni klassikaliste numbriliste mõõtmetega, pigem räägib see staadiumist või staatusest, mille poole püüeldakse. (Karjus 2003: 200)

Visioon on pilt tulevikust mida luua püütakse ja mida kirjeldatakse olevikuvormis. Visiooni deklareerimine näitab, kuhu soovitakse jõuda ja milline ollakse, kui sinna jõutakse. (Senge, Kleiner ja Roberts 2003: 283) Visiooni sõnum peaks olema suurejooneline ja idealistlik. See peaks ergutama mõtlemist, jagama kirge ja looma väga selge pildi ettevõttest. Visiooni kirjeldamiseks tuleks kasutada võimsaid omadussõnu. (Horan 2009: 31) Missioon ja visioon määravad ära ettevõtte ideoloogia, olles aluseks nii strateegia põhialuste kui arengusuundade kujundamisele. (Karjus 2003: 198)

Missioon on ettevõttele püstitatud ülim ülesanne millele tuginevad kõik strateegiad ja tegevused. (Kullerkupp 2007: 147) Missioon eristab organisatsiooni konkurentidest ja identifitseerib tema elujõu turul. Missioon ütleb kes me oleme ja mida me teeme. Missioon peab olema sõnastatud organisatsiooni püsiväärtustest ja tänasest kliendi vajadusest (puuduse tunnetusest) lähtuvalt. Vastasel juhul ei aita missioon hoida ettevõttel stabiilset tulevikuorientatsiooni. Missioon ei tohiks olla inertne. Missioon peab olema strateegia väljatöötamise lähtealuseks ja peab olema sõnastatud oleviku vormis. (Karjus 2003: 45-46)

Tänapäeva komplekses ärikeskonnas on organisatsioonile eluliselt tähtis mõista täpselt oma eesmärgid ja meetodeid nende saavutamiseks. (Kaplan ja Norton 2003: 2) Eesmärgid näitavad, milliseid kindlaid ja mõõdetavaid tulemusi saavutada tahetakse. Selleks, et eesmärk oleks efektiivne, peab see olema hästi määratletud ja mõõdetav. Eesmärgi fookus peaks olema suunatud olemasolevatele ressursidele, et saavutada kindlaid tulemusi. Hästi määratletud eesmärgid on mõtteka tegevuse algatajaks. (Horan 2009: 51) Organisatsioon peab kirjeldama oma valikulised eesmärgid, identifitseerima tegevussuuna või strateegia mis on parim eesmärkide täitmiseks ja jaotama ressursid vastavalt. (Hill 1989: 5)

Eesmärkide loetelu peaks lisaks levinud finants-, ja turunduseesmärkidele sisaldama ka teisi ettevõtte tegevusi, rõhuasetusega neile saavutustele, mis on eduks kõige olulisemad. (Horan 2009: 51) Hea strateegia aluseks on see, et kogu energia ja ressursid suunatakse väheste otsustava tähtsusega sihteesmärkidele, mille täitmine toob kaasa hulga soovitud tulemusi. (Rumelt 2013: 90) Ülimaks eesmärgiks ei saa kunagi olla tulu või kasum, vaid väärtused mille loomiseks või soetamiseks on raha vajalik. (Karjus 2003: 47)

Kuna väärtushinnangud määravad valikuid, milliste asjade kaudu inimesed oma vajadusi rahuldavad, tuleks keskenduda just nende, mitte asjade, toodete ega teenuste visioneerimisele. Teades mis on inimestele oluline, fikseerides nende valikud eelnevatel perioodidel, saame kaardistatud seaduspärasuste põhjal projekteerida nende väärtushinnangute edasist kujunemist. (Karjus 2003: 179)

Strateegia seisukohast on äridefinitsiooni koostamisel vaja vastata järgmistele küsimustele (Karjus 2003: 78-79):

- a) kes on meie klient, kes tarbija. Kelle vajaduste rahuldamisele ettevõtte on/peaks olema orienteeritud,
- b) mis on kliendi ja tarbija vajadused ning milles väljendub nõudlus. Mis vajaduse rahuldamisele ettevõtte peaks olema orienteeritud,
- c) kuidas (millise protsessi, kompetentside, tehnoloogia jms abil) ettevõtte rahuldab kliendi vajadusi.

Mathuri seisukohalt peab olema äri põhiline eesmärk finantsiline ehk teenida tulu vähemalt võrdselt kapitalikuludega. (Mathur ja Kenyon 2001: 23) Äriajamise idee on toota kasumit, kui firma ei suuda toota jätkusuutlikku kasumit, ei jää see ellu. (Knight, Thomas ja Angus 2013: 172) Kui tahetakse äris ellu jääda, peavad hinnad jääma kuhugi toote valmistamise kulude ja kliendi jaoks loodud väärtuse vahele. (Magretta 2003: 58) Hinna määratlemisel on oluline selgitada kas ettevõttel on antud toote valmistamiseks unikaalne võimalus või eelis, näiteks spetsiifilised tootmistingimused, mis raskendavad jäljendamist. (Kim ja Mauborgne 2006: 129)

Eristumise eesmärk on muuta pakkumine vähem hinnatundlikuks, et mõjutada hinna olulisuse osakaalu klientide ostuotsuses. (Mathur ja Kenyon 2001: 68) Strateegiline hinnakujundus sunnib meid küsima, kas meie pakkumise hind on kujundatud sihtrühmale vastuvõetavaks. Erakordne kasulikkus ja strateegiline hinnakujundus peletab jäljendajad eemale. (Kim ja Mauborgne 2006: 126)

Mida enam on pakkumine eristatud, seda vähem võrdlevad kliendid, konkureerivaid kaupu valides, hindu. Seetõttu on eristumine kujundatud pakkumise hinnatundlikkuse vähendamiseks. (Mathur ja Kenyon 2001: 112) Et pakkumise müügitulu oleks kindel,

peab pakutava toote või teenuse hind olema strateegiliselt õigesti kujundatud. Sellega kindlustatakse, et inimesed mitte ainult ei taha antud toodet või teenust tarbida, vaid nad jõuavad selle eest ka maksta. (Kim ja Mauborgne 2006: 124) Pakkumise eristamiseks peab vähendama selle tundlikkust hinnakonkurentsis läbi hinnaga mitte seotud omaduste distantseerimise asenduskaupadest. Eristumist peab äristrateegias kasutama tehnilise terminina mis tähendab: “tehtud vähem hinnatundlikuks”. (Mathur ja Kenyon 2001: 111) Strateegilise hinna kujundamisel tuleb lahutada hinnast soovitud kasumimarginaal, mille tulemusel jäävad järele plaanilised kulud. Plaanilistes kuludes püsimine sõltub strateegilisest analüüsist, milles lisaks eristuvusele rõhutakse ka fookusseeritusele, mis omakorda nõuab kulude täpset jaotust. (Kim ja Mauborgne 2006: 130-131)

Sisekeskkonna analüüs aitab välja selgitada organisatsiooni tugevused ja nõrkused. Analüüs sisaldab organisatsiooni kvantitatiivsete ja kvalitatiivsete ressursside määramist. Organisatsiooni tootmise, turunduse, materjalide haldamise, teadus- ja arendustegevuse, informatsioonisüsteemide, personali ja finantside kontrolli määramiseks läbi väärtusahela kontseptsiooni. (Hill 1989: 11-12)

Ettevõtte tegevuse lükkab käima äriidee ja hoiab käigus rahaliste vahendite liikumine. (Rünkla 2003: 31) Tulude ja kulude vahe võib olla periooditi erinev, homse ja ülehomse kasumi nimel tuleb täna teha investeeringuid. Otsustades midagi teha või tegemata jätta, kujundab juht päevas päeva ettevõtte heaolu, maksevõimet ja tulukust. (Rünkla 2003: 30)

Ettevõtte finantsjuhtimise põhiline eesmärk on ettevõtte väärtuse s.o. aktsionäride rikkuse suurendamine. Ettevõtte finantseesmärkide saavutamise vahendid on (Teearu ja Krumm 2005: 15):

- finantsanalüüs,
- finantsplaneerimine,
- finantskontroll.

Analüüsi eesmärgiks on hinnangu andmine ettevõtte finantsseisukorrale. Finantsanalüüsi all mõistetakse ettevõtte möödunud, käesoleva ja tulevikus oodatava

rahandusliku olukorra hindamist. Finantsanalüüsi läbiviimise võib jagada kolme etappi (Tearu ja Krumm 2005: 15):

1. Ettevalmistav etapp, millel töötatakse välja analüüsi eesmärgid, millistele küsimustele tahetakse vastust saada,
2. Näitajate arvutamine ja interpreteerimine,
3. Analüüsi tulemuste üldistamine ja ettepanekute välja töötamine firma edasiseks tegevuseks (milline seisukord on ja mida tuleks teha).

Bilanss on finantsseisundi fikseering kindlal ajamomendil. (Rünkla 2003: 44) Raamatupidamise bilanss näitab ettevõtte varasid ja nende finantseerimise allikaid mingi kuupäeva seisuga rahalises väljenduses. (Tearu ja Krumm 2005: 16) Selleks, et ettevõtte majandustegevusele vale hinnangut mitte anda, tuleb teada mis on erinevate raamatupidamiskirjete taga. (Kõomägi 2006: 111)

Kasumiaruanne kajastab ettevõtte tulusid kulusid ja kasumit. (Tearu ja Krumm 2005: 16) Kasumiaruanne on enamasti kulude detailne aruanne, sest tululiike on väga vähe. Eestis on kasumiaruandel kaks skeemi: esimene on üles ehitatud kululiikide, teine funktsioonide järgi. (Kõomägi 2006: 111)

Rahavoogude aruanne annab infot raha tegeliku laekumise ja raha tegelike väljaminekute kohta ettevõttes, kajastades seega sisenevaid ja väljuvaid rahavoogusid. (Tearu ja Krumm 2005: 16)

Aruannetes on enamasti toodud vaid rahalised näitajad, aga võrdluseks on vaja leida suhtelised näitajad. Selleks võib kasutada järgmisi analüüsi vorme (Kõomägi 2006: 112):

- Horisontaalanalüüs, kus võrreldakse erinevate aastate näitajate rahalisi ja protsentuaalseid muutusi baasaasta või eelmise aasta näitajate suhtes ehk periooditi aset leidvaid muutusi.
- Vertikaalanalüüsil võrreldakse ühte antud aasta näitajat baasiga samast aastast ehk vaadeldakse erinevate kirjete omavahelisi suhtelisi osatähtsusi. Sisuliselt analüüsitakse aruande sisemise struktuuri muutuste dünaamikat.

Rahandussuhtarvude arvutamine, s.o. põhiline analüüsi meetod. Suhtarv on kahe või enama aruandelise näitaja jagatis, mida väljendatakse kordades, protsentides, päevades ja/või eurodes. (Tearu ja Krumm 2005: 17) Finantssuhtarvud võimaldavad analüüsijal teha ettevõtte rahanduslike näitajate võrdlusi erinevatel perioodidel ja võrrelda neid teiste ettevõtete omadega. Suhtarvudega on mõtet analüüsida viimast 3–5 aastat. Siis on näha, kas ettevõtte finantsseis on paranenud või halvenenud. Kui kasutatakse suhtarvude seoseid ehk tehakse süvaanalüüsi, saadakse põhjus-tagajärg seosed. (Kõomägi 2006: 112)

Arvutatud suhtarvude alusel tehakse trendianalüüsi ja neid võrreldakse normidega. Normideks võivad olla antud tootmisharu keskmised näitajad, tootmisharu ettevõtete näitajate põhjal kvartiilid ja mediaan ning konkurentide näitajad. (Tearu ja Krumm 2005: 17)

Maksevõime analüüsi eesmärk on hinnata ettevõtte maksevõimet (Tearu ja Krumm 2005: 19) ja maksevõime all mõeldakse pikaajalist arvete tasumise võimet. (Kõomägi 2006: 119-120)

Varade kasutamise efektiivsuse analüüs näitab kui efektiivselt kasutab firma oma varasid müügikäibe genereerimiseks. (Tearu ja Krumm 2005: 22)

Rentaablus on kasumi suhe mingisse teise näitajasse. Rentaabluse ehk koondefektiivsuse analüüs näitab, millised tegurid millisel määral on mõjutanud ettevõtte kasumi kujunemist. (Kõomägi 2006: 126)

Kasvujärgus ettevõtte finantssihid seonduvad eelkõige (uute toodete ja teenuste) müügi suurendamisega (uutel turgudel ja uutele klientidele); olulised on ka piisavad investeeringud toote- ja protsessiarendusse, süsteemidesse, töötajate oskustesse ja uute turundus-, müügi-, ja jaotuskanalite loomisse. (Kaplan ja Norton 2003: 47)

Konkurentsistrateegia ehk pakkumine peab looma finantsilist tulu. (Mathur ja Kenyon 2001: 171) Finantstulemuste aruannete alusel saab kontrollida kas äriüksus saavutab oma eesmärgid klientide, sisemiste protsesside ja innovatsiooni osas, samuti töötajate, süsteemide ja protseduuride osas. (Kaplan ja Norton 2003: 15) Valdava osa organisatsioonide jaoks panevad üldised finantssihid – tulu suurendamine, kulude vähendamine ja tootlikkuse tõstmine, aktivakasutuse tõhustamine ja riskide

vähendamine – paika vajalikud seosteahelad. (Kaplan ja Norton 2003: 45) Organisatsiooni väliskeskkonna ja sisekeskkonna analüüsi ja seejärel sobiva strateegia valimist nimetatakse strateegia formuleerimiseks. (Hill 1989: 9)

Ettevõtte sisekeskkonna ülevaade määratleb organisatsiooni tugevused ja nõrkused, millest lähtuvalt on äriühingul võimalik toetuda oma kompetentsidele ning leevendada või vältida nõrkustest tulenevaid ohte. Finantsanalüüs annab hea ülevaate ettevõtte minevikulisest tegevuse tulukusest ja olenevalt tulemustest kinnistab ettevõtte omanike rahulolu või rahulolematust. Selleks, et leida uusi ja säilitada olemasolevaid kliente peab ettevõtte teadma mis on tema eristuvus ja konkurentsieelis, kui need tegevused on kaardistatud on võimalik fookusseerida ressursid väärtuspakkumise suurendamiseks ja kliendirahulolu tagamiseks.

1.4. Äristrateegia osad ja väljatöötamise protsess

Strateegiaid ja meetodikaid on erinevaid, sama eesmärgi saavutamiseks on mitmeid võimalusi. Ettevõtte jaoks on oluline välja selgitada millised meetodikad kajastavad tema olemust ja funktsioone kõige paremini. Valides õiged meetodid enese defineerimiseks ja strateegia kavandamiseks on ettevõtte sillutanud tee äriliste võimaluste ja soovide tulemuslikuks realiseerimiseks.

Selleks, et jõuda sinna kuhu me soovime minna peab ettevõtte teadma, kus ta asub hetkel, (Pearson 1990: 23) seejärel määrama sihtkoha, kuhu soovitakse jõuda, ning kaardistama teekonna, kuidas sinna jõuda. (Kullerkupp 2007: 31) Seejärel saame hakata liikuma ja lõpuks peame monitoorima progressi ja vajadusel viima sisse kohandusi. (Pearson 1990: 23) Strateegia on teadmine tulevikulisest käitumisest muutavas keskkonnas. Maailm on pidevas liikumises, keskkond muutub, kuid me teame, kes me oleme, miks ja mida teeme ning millises suunas liigume. (Karjus 2003: 23)

Äridefinitsioon peaks tuginema vajadustele. Vajadused on olemuslikult stabiilsed, pakkudes sobiliku aluse ettevõtte äriidee ja missiooni defineerimiseks. (Karjus 2003: 78) Oluline on tabada seda, millest inimesed ei küllastu. (Karjus 2003: 82)

Ettevõtte ärikontseptsiooni koondab ja kirjeldab autor läbi Osterwalderi mudeli. Võrreldes alternatiividega on mudel lihtne koostada ja toob ühel eskiisil hästi välja

funktsionaalsed tegevused mis ettevõtte ärikontseptsiooni iseloomustavad. Ärimudeli lõuendist selguvad ettevõtte märksõnalised võtmefunktsioonid mis kirjeldavad ettevõtte potentsiaalseid edutegureid väärtuspakkumise näol. Samuti kirjeldab ärimudeli lõuend peamised kliendigrupid ja koostööpartnerid. Lähtuvalt eelnevast on ettevõttel võimalik planeerida vajalikud tegevused ja tegevuste elluviimiseks vajalikud vahendid, mille tulemusel selgub kulustruktuur ja ressursside jaotuste osakaal selles.

Strateegia on duaalne kus operatiivne efektiivsus seotakse strateegilise orientatsiooniga. Kuna ettevõtted ei tegutse suletud ruumis, vaid kiiresti muutuvas ärikeskkonnas, tähendab strateegiline tasakaal alalist keskkonnaga kohandumist ning muutustele reageerimist. (Karjus 2003: 22-23) Ettevõtte peab olema muutumisvõimeline, ehk olema võimeline end põhimõtteliselt ümber hindama, peamisi strateegiaid uuendama ja käsitlema oma tegevusvaldkonda leidlikult. (Hamel ja Prahalad 2001: 33) Strateegia ülesanne on kindlustada ettevõtte valikuvõimaluste säilimine. Läbi duaalsuse suudab strateegia maksimeerida organisatsiooni konkurentsieeliseid ning minimeerida nõrkuseid. (Karjus 2003: 22-23)

Kavandamine tähendab erinevate osade omavahel kokku sobitamist ning selle täpsustamist, kuidas tegevusi ja ressursse omavahel kombineeritakse. (Rumelt 2013: 141) Kavandamisega kaasnevate probleemide puhul, kus tuleb korrastada, kohandada ja kordineerida mitmeid erinevaid elemente, võib suurt edu saavutada, kui leida õiged kombinatsioonid. (Rumelt 2013: 191)

Strateegiline kavandamine sisaldab vähemalt nelja osategevust (Aamer 1998: 28):

1. Määratleda firma soovitatavad tulevikuvõimalused ja põhiidee – mis on firma või mis ta peaks olema,
2. Selgitada välja kompetents suhetes konkurentidega ja turunišid, kuhu tahetakse minna, s.o. määratleda konkurentsieelised,
3. Formuleerida firma missioon, peaesmärk ja alleesmärgid ning kriteeriumid nende saavutamise hindamiseks,
4. Teha kindlaks ressursside vajadus ja jaotus tegevusplaanide realiseerimiseks.

Üldiselt lähtub strateegiline planeerimine olemasolevast tööstusstruktuurist. Traditsioonilise planeerimise eesmärk on leida firmale olemasolevas struktuuris optimaalne koht. Selleks määratakse kindlaks, missugused segmendid, kanalid, hinnadiapasoon, toote individuaalsus, müügivõimalused ja väärtusahela konfiguratsioon annaksid kõige suurema kasumi. (Hamel ja Prahalad 2001: 61-62) Strateegilise juhtimise protsessi saab jaotada erinevateks komponentideks. (Hill 1989: 7) Komponendid sisaldavad organisatsiooni missiooni, strateegilisi eesmärke, organisatsiooni konkurentsikeskkonna analüüsi ja organisatsioonisisest operatiivset keskkonda, sobivate äristrateegiate valikut, organisatsioonistruktuuride kujundamist ja valitud strateegia rakendamise süsteemi valikut. (Hill 1989: 9)

Eksportiva ettevõtte puhul on tarvilik tutvuda sihtriigi viimase aja arengute ja saavutustega mis võimaldab tegevust planeerida. (Kullerkupp 2007: 129) Sellest tulenevalt rakendab autor laiema makrokeskkondliku turuolukorra kirjeldamiseks ja rahvusvaheliste tendentside ning arengute kaardistamiseks PEST analüüsi. Analüüs koosneb neljast võtmetähtsusega valdkonnast, läbi mille saab ülevaate hetkeolukorrast ja tulevikutrendidest. PEST analüüsil on mitmeid variatsioone, nagu PESTLE, kus poliitilise, majanduse, sotsiaalse ja tehnoloogiliste keskkonna analüüsile lisandub veel seadusandlik ja ökoloogiline analüüs. Priit Karjus käsitleb oma raamatus „Strateegia Audit“ lisaks veel PESTG analüüsimeetodikat, kus klassikalisele neljale analüüsi suunale lisandub globaalne analüüsivaldkond. Kuna Euroopa Liidus on toodetele rakendatud ühtne kvaliteedistandard ja liikmesriikide vaheline kaubavahetus on vaba ning puuduvad erinõuded liikmesriikide kaupa jätab autor käsitlemata seadusandliku ja ökoloogilise analüüsi. Samuti jätab autor käsitlemata globaalsed arengud, seda eelkõige seetõttu, et sihtriikideks on Euroopa Liidu liikmesriigid.

Väliskeskkonna näitajate muutused eraldiseisvana võivad ettevõtet mõjutada vähem ja planeerimisel veidi eksitada, kuid ühe väliskeskkonna muutuse mõju teisele võib mõjutada ettevõtet täiesti ootamatust suunast. (Kullerkupp 2007: 124) Selleks, et selgitada makrokeskkondlike muutuste mõju tööstusharule, kasutab autor tööstusharu sisese konkurentsikeskkonna kirjeldamiseks Porteri viie konkurentsijõu mudelit. Kuna tegemist on traditsioonilise, küpse ja konkurentsitiheda tööstusharuga saab Porteri viie konkurentsijõu mudeli abil tööstusharu konkurentsist põhjaliku ja selge ülevaate.

Põhjalik tööstusharu sisene analüüs kirjeldab kitsamas vaates ka seadusandlikku ja ökoloogilist analüüsi, mille autor PEST analüüsmetoodikas käsitlemata jättis.

Äristrateegia ülesanne on maksimaalse võimaliku rahavoo genereerimine kõige kasumlikemate tingimuste juures. (Karjus 2003: 211) Ressursid on organisatsiooni ehitusmaterjalid, millega luuakse eeldusi organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks ning määratakse ära strateegia elujõud. (Karjus 2003: 160)

Karjuse sõnul on rahavood, kasum ja investeeringute ning varade tootlus peamised näitajad ettevõtte kui terviku lõpliku tulemuse, tema läbilöögivõime ja elujõu kirjeldamiseks. (Karjus 2003: 205) Sellest tulenevalt kajastab autor ettevõtte finantse läbi Intecon OÜ bilansi ja kasumiaruande horisontaal- ja vertikaalanalüüsi ning finantssuhtarvude analüüsi. Analüüs annab ülevaate ettevõtte varade, kohustuste ja omakapitali struktuurist ning efektiivsus-, likviidsus- ja rentaablusnäitajatest. Analüüsi tulemused selgitavad ettevõtte finantsvarade kasutamise efektiivsust. Tulemuste alusel on võimalik teha põhjendatud järeldusi ja soovitusi finantsolukorra parandamiseks.

Paljude heade strateegiate eelis seisneb oskuses näha uusi tugevuse ja nõrkuse allikaid. Asjade värske pilguga või teise nurga alt vaatamine võib tuua päevavalgele uusi eeliseid ja võimalusi, aga ka nõrkusi ja ohte. (Rumelt 2013: 48) Hea strateegia tuvastab kõik olulised probleemid ja takistused. Veelgi enam- see loob silla konkreetse takistuse ja selle ületamiseks vajaliku tegevuse vahel, soovide ja reaalselt saavutatavate sihtide vahel. (Rumelt 2013: 91)

Tugevuste, nõrkuste, ohtude ja võimaluste võrdlusprotsessi nimetatakse SWOT analüüsiks. SWOT analüüs võib genereerida seeria strateegilistest alternatiividest. Selleks, et strateegiate hulgast valik teha, peab organisatsioon neid omavahel võrdlema arvestades oma võimekust saavutada strateegilised eesmärgid. Eesmärk on valida strateegiad mis kindlustavad organisatsiooni parima võimaliku järjestuse või sobivuse, väliskeskkonna võimaluste ja ohtude ning sisekeskkonna tugevuste ja nõrkuste vahel. (Hill 1989: 12)

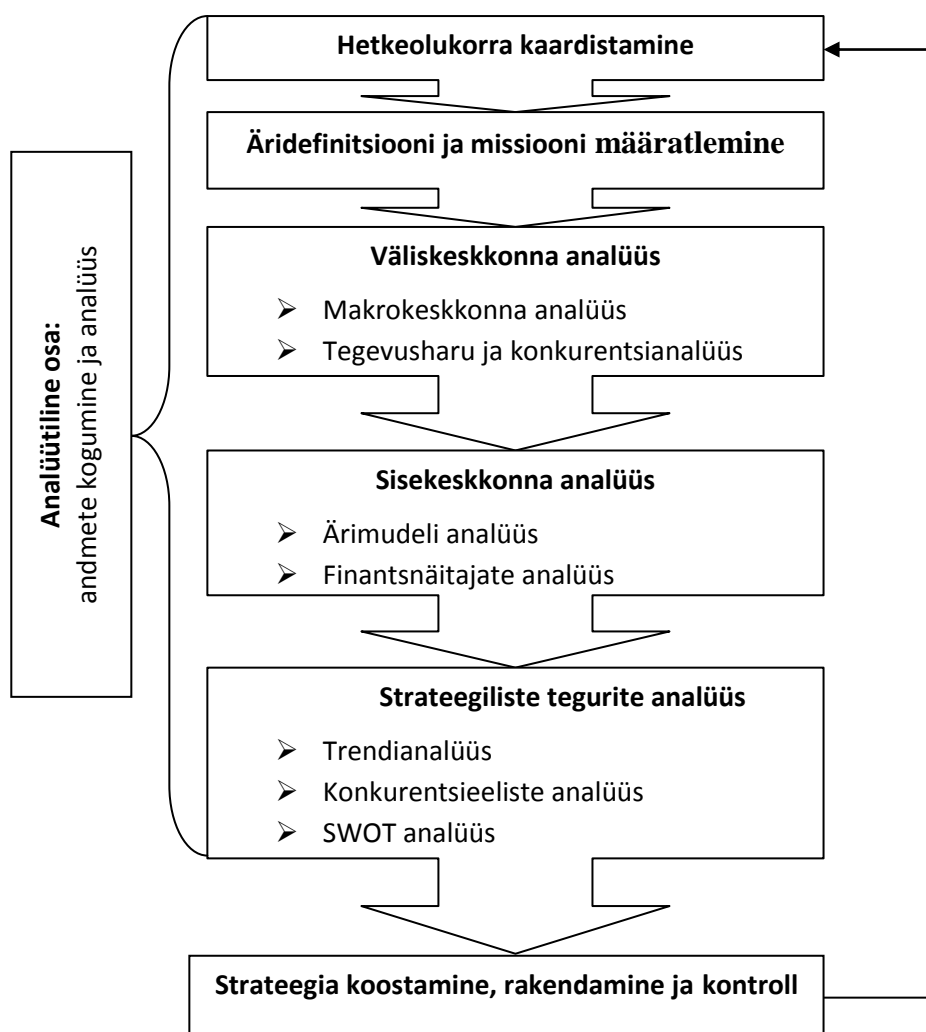
<div>Sisetegurid</div> <div>Välistegurid</div>	TUGEVUSED (S)	NÕRKUSED (W)
VÕIMALUSED (O)	SO strateegia Kuidas sisemiste tugevuste abil väliseid võimalusi ära kasutada (mis aitab meil veel enam särada)?	WO strateegia Kuidas väliste võimaluste abil sisemisi nõrkuseid ületada (mis aitab meil ennast tugevdada)?
OHUD (T)	ST strateegia Kuidas sisemiste tugevuste abil väliseid ohte vältida (ohtude varajane ennetamine, kaitsestrateegiad)?	WT strateegia Kuidas vähendada sisemisi nõrkuseid ja kaitsta ennast väliste ohtude vastu (kuidas ellu jääda)?

Joonis 3. SWOT maatriks (Allikas: SWOT Analysis...2014)

Ettevõtte tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud võtab autor kokku SWOT maatriksi abil. SWOT analüüsi puhul esitatakse neli suurt lihtsat küsimust. Esimese kahega – millised on organisatsiooni tugevused ja nõrkused – hinnatakse organisatsiooni sisemiselt. Teise kahega – millised on organisatsiooni võimalused ja milliste ohtudega ta võib silmitsi seista – hinnatakse organisatsiooni positsiooni tegutsemiskeskkonnas. (Osterwalder ja Pigneur 2014: 216) Ettevõtte eesmärk on sobitada organisatsiooni tugevused, keskkondlike võimalustega, et saavutada konkurentsieelis ja seeläbi kasvatada kasumit. (Hill 1989: 12)

Ettevõtte strateegia loomine tähendab ulatuslike protsesside kavandamist. Mida suurem on väljakutse või mida paremaid tulemusi soovitakse saavutada, seda hoolikamalt tuleb arvesse võtta terviku erinevaid osi. (Rumelt 2013: 189) Ettevõttele sobilikuma strateegia arendamise protsess koosneb tavaliselt nii kavandamisest kui katse-eksituse meetodist, kuni suudetakse identifitseerida ettevõttele kõige sobilikum alternatiiv. Selle protsessi tulemusena jõutakse tavaliselt nn. esilekerkinud strateegiani, mis on kujunenud erinevate alternatiivide ringi koondamisel ja viimaste keskkonna muutuste arvestamisel. (Karjus 2003: 32) Hea strateegia ja hea organiseerimine seisnevad õigete tegevussuundadele keskendumises ja üksnes selliste valdkondade koordineerimises, mille puhul see on hädavajalik. (Rumelt 2013: 143) Hea strateegia aluseks on see, et jõudu rakendatakse seal, kus selles kõige rohkem kasu on. (Rumelt 2013: 145)

Ärimudeli hindamiseks, ettevõtte hetkeolukorra kaardistamiseks, sise- ja väliskeskkondlike tegurite uurimiseks ning strateegia kavandamiseks on autor (tuginedes Priit Karjuse „strateegia auditi liivakell“ ja Graham Friendi „strateegia ülevaade ja planeerimise protsess“ joonistele) koostanud ülevaatliku joonise mis võtab kokku metoodilised tegevused.



Joonis 4. Ettevõtte äristrateegia kavandamise etapid (Karjus 2003: 31; Friend ja Zehle 2004: 26; autori koostatud)

Kokkuvõtteks võib öelda, et strateegia kavandamiseks tuleb kaardistada ettevõtte hetkeolukord ja ärikontseptsioon. Kui on teada kus ollakse, saab seada strateegilised eesmärgid mis tuleb saavutada, et realiseeruks ettevõtte poolt määratletud tulevikuideaal. Kui on selge mis on tänane olukord ja mis on ettevõtte tulevikus soovitud olukord saab hakata kavandama strateegiat sinna jõudmiseks. Kuna teekond eesmärkideni ei ole lineaarne ja organisatsioon ei eksisteeri vaakumis, tuleb kaardistada välis- ja sisekeskkondlikud tegurid, mille tulemusena selguvad ettevõtte tugevused ja nõrkused ning väliskeskkondlikud ohud ja võimalused.

2. INTECON OÜ ÄRIMUDELI EMPIIRILINE HINDAMINE

2.1. Intecon OÜ iseloomustus ja üldandmed

Selles peatükis annab autor ülevaate Intecon OÜ üldisest taustinformatsioonist. Autor kirjeldab ettevõtte üldiseid näitajaid, kaubamärki, tooteid ja nende funktsioone. Ettevõtte olemasolevat ärimudelit kirjeldab autor organisatsiooni sisekeskkonna analüüsis sisulisemalt, kasutades selleks Osterwalderi mudeli jaotusfunktsioone.

Intecon OÜ on Eestis (tootmine asub Kilingi Nõmmes) tegutsev ettevõtte, kelle toodanguks on keemiliselt töötlemata, täispuidust valmistatud konstruktorid. Ettevõtte omab FSC (*Forest Stewardship Council*[®] – *märk vastutustundlikust metsandusest*) sertifikaati ja vihmametsade liidu sertifikaati, toode on käsitletav kui ökoloogiline toode. Ettevõtte müüb toodangut kaubamärgi all **Stekuworld**. Ettevõtte kontor asub Pärnus Henno 7-17 ning tootmispind aadressil Kiriku 1, Kilingi-Nõmme. 2011 aastal oli ettevõtte müügikäibeks 17 859 eurot, mis kahanes 2012 aastal 21,5% võrra 14 017 euron 2012 aastal ja kosis 27,2% aastal 2013 kus näitajaks oli 17 836 eurot.

Tooted on mõeldud eelkooliealistele lastele eesmärgiga:

- A. loovuse arendamiseks (lapsed ehitavad vastavalt oma võimetele ja fantaasiale erinevaid asju, nad näevad oma töö tulemust),
- B. käelise tegevuse arendamiseks (pulgad valest kokku pannes ei seisa koos, saab laps edukalt arendada oma käelisi võimeid),
- C. matemaatika õppimiseks (pulgad on lõigetega 1 kuni 6, neid kombineerides on hea õpetade esimesi matemaatika algtõdesid),
- D. mängimiseks.

Täna on tootevalikus Stekuworld Blue 260, 170, 90 ja 40 ning Stekuworld Red 90 ja 30. Konstruktor on mõeldud eelkooliealistele lastele eesmärgiga arendada väikelaste

loovust läbi erineva raskusastmega kujundite konstrueerimise. Lapsed võivad kasutada etteantud juhendeid kuid peaesmärk on ikkagi rõhuda lapse enda loovusele ja võimekusele.

Intecon OÜ on välja töötanud konstruktoriga koos kasutatavad tegevuskaardid. Komplekt Stekuworld Blue 260 ja 170 on varustatud CD'ga, kus on peal 7 nn. Activity Card'i, mille eesmärk on probleemi kirjeldamine, analüüsimine ja lahenduse leidmine läbi rääkimise ja käelise tegevuse. Õpetaja näitab lastele esialgu ainult pildi (Activity card) esimest poolt, et siis lapsed oma peaga ja oma võimetele vastavalt leiaksid probleemile lahenduse.

Ettevõtte missioon: Pakkuda eelkooliealistele lastele ja väikelaste arenguga tegelevatele organisatsioonidele ökoloogilisi, kvaliteetseid ja arendavaid konstruktoreid.

Ettevõtte visioon: Stekuworld kaubamärk on tuntud ja tunnustatud harivate konstruktorite bränd, väikelaste arenguga tegelevates organisatsioonides.

Ettevõtte slogan – Andekale Lapsele

Laiemas võtmes pakub ettevõtte valdavalt eelkooliealistele lastele arendavat tegevust nii individuaalseks kui rühmategevuseks. Koolieelikutel on vaja lahendada üha keerukamaid ja mitmekülgsemaid ülesandeid, mis nõuavad seoste ja suhete eristamist ja kasutamist esemete, nähtuste ja toimingute vahel. Arenev mõtlemine lubab lastel ette näha oma toimingute tulemusi, planeerida neid. Vastavalt tunnetuslike huvid arengule kasutab laps üha enam mõtlemist ümbritseva maailma tunnetamisel. Mäng konstruktoritega arendab lapse mõtlemise mitmekülgust, intellektuaalseid võimeid, keskendumisvõimet, kujutlusvõimet, motoorikat, suurus- ja ruumisuhteid, laiendab teadmisi ümbritsevast, iseseisvust, loovust jm.

Ettevõtte siseselt luuakse läbi äritegevuse omanikele rikkust, ekspordivõimekus kindlustab organisatsiooni järjepideva arengu ning kasvavad võimalused ja kohustused loovad aluse pidevaks enesearenguks ja uuteks väljakutseteks.

2.2. Väliskeskkonna analüüsi tulemused

Selles peatükis antakse põhjalik ülevaade ettevõtte väliskeskkonnast. Väliskeskkonda kirjeldab autor makromajanduslikult, kasutades selleks PEST analüüsi ja tööstusharu siseselt süstematiseeritakse informatsiooni Porteri viie konkurentsijõu mudeli abil. Lisaks kõrvutab autor ettevõtte tooted ja hinnad, nelja lähima konkurendi hulгимüügihindade, hinnapoliitika ja tootefunktsioonidega. Toote hinna ja funktsionaalsuse analüüsist saab välja tuua toote erisused ja sihtgrupi, mis loob aluse differentseerumisstrateegia kavandamisele.

Eesti eratarbimine on praegu hoogne, kuid tööstussektor ootab, missugused on arengud Venemaal ja teistel välisturgudel. Eesti tõusis 2014. aastal Heritage Foundation koostatavas maailma majandusvabaduse edetabelis mulluselt 13. kohalt 11. kohale. Majandusvabaduse nurgakivideks peetakse õigusriigi toimimist (sh omandi kaitset ja vähest korruptsiooni), riigi vähest sekkumist majandusellu ja vaba turgu. Need indikaatorid näitavad selgelt Eesti Vabariigis toimivat ettevõtlust soodustavat keskkonda.

Eesti poliitika ja majandus on läbinud viimase kümnendiga suure hüppe. Selle põhilisteks tunnusmärkideks on paindlikus, avatus ja läbipaistvus. Eesti majanduskasvu taastumise alustaladeks on olnud põhilised ja struktuursed muudatused, milles riik peab oluliseks ärikeskkonna arendamist ning majanduse struktuuri kohendamist. Selleks on loodud vastavad programmid, kus arendatakse ettevõtlust ja teadmispõhise majanduse toetamist. Selline tegevus lihtsustab ja aitab kaasa inimeste ettevõtlikkusele ning loob võimalusi soodsama ärikeskkonna arenguks.

Euroopa Liidu ühtsel turul rakendatakse põhimõtet, et ühes liikmesriigis seaduslikult toodetud kaup on seaduslik ka kõigis teistes liikmesriikides: seetõttu pole mõnes liikmesriigis juba seadustatud toote müügile lubamiseks mujal ELis enam vaja läbida aeganõudvaid bürokraatlikke protseduure ning liikmesriikide vahelistel piiridel enam kaupu ei kontrollita. Niisugune kaupade vaba ringlus eeldab seda, et kõigis liikmesriikides on tarbijate huvides ühtlustatud nõuded ja standardid kaupade kvaliteedile ja ohutusele. Just see võimaldas loobuda piirikontrollist, sest nii müüjad kui

ka tarbijad teavad, et näiteks Eesti või Läti kaup täidab vähemalt minimaalsed kvaliteedi- ja ohutusnõuded sama hästi kui Iirimaa või Saksamaa toode.

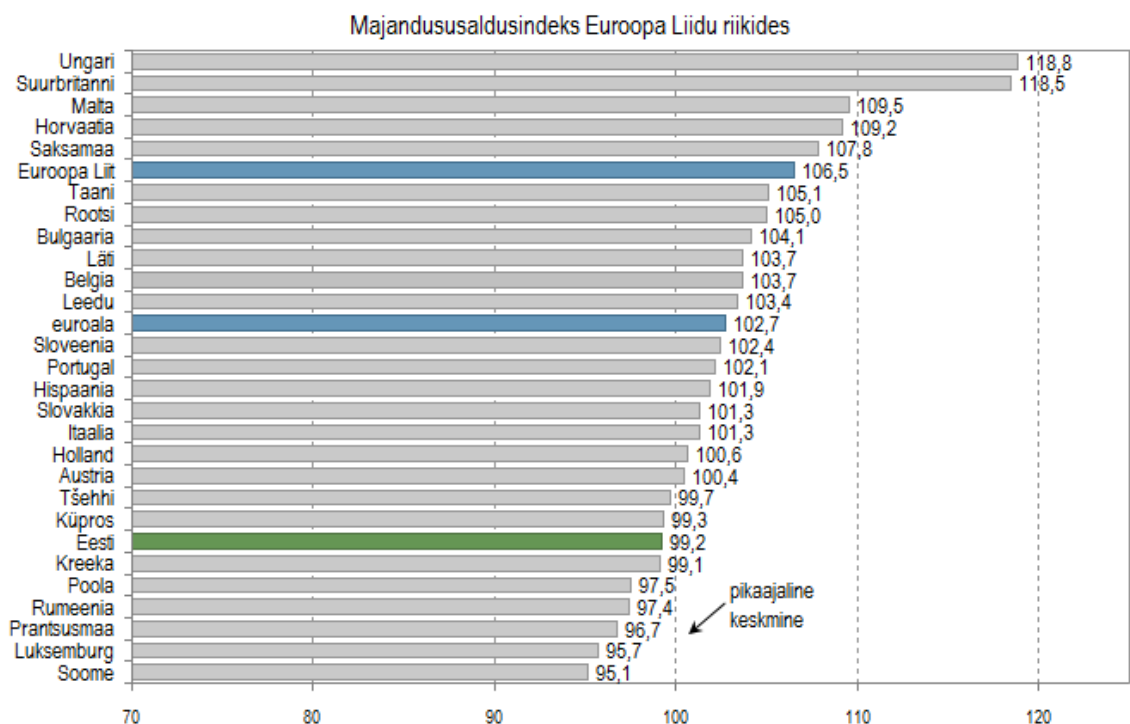
Kui vaadelda Eesti majanduse põhinäitajaid viimase kümnendi jooksul on selgesti näha majandusele omast tsüklilist kõikumist. Pärast viimast majandus- ja finantskriisi on Eesti saavutanud kiire kasvu, kuid see on viimasel aastal aeglustunud. Suuresti on selle languse juures põhjustajaks olnud hetkeline rahutu periood Ida-Euroopas, kus Eestile kasulikud riigid on sõjavalmiduse olukorral ja toodete import on seega piiratud. Suureneb küll ekspordi võimalus Lääne Euroopa suunal, kuid samal ajal aeglustab Venemaa nõrgenemine Ida-Euroopa regiooni majanduskasvu.

Eesti SKP oli 2013. aasta neljandas kvartalis 4,2% ning kogu aastane kasv oli ainult 0,8%. Aastaks 2014 prognoosib Swedbank'i Eesti majanduse ülevaade SKP kasvu 1,8%. See eeldatav kasv on võrreldes eelmise aasta reaalkasvuga päris suur ning toob kaasa majanduse elavnemise positiivsel suunal. Aastaks 2015 prognoosib aga sama analüüs Eestile majanduskasvu 3%. See prognoos on küll väga positiivne, kuid tuleb arvesse võtta, et majanduses võib juhtuda suuri muutusi ka väga lühikese aja jooksul, nagu näitas kogemus 2007. aasta lõpul alanud majanduskriisiga. Statistikaameti andmetel ulatus inflatsioon 2013. aasta detsembris 1,4%. Aasta esimeses pooles oli see aga üle 3%, kuid hakkas suvekuudel aeglustuma ning jõudis septembris viimase kolme aasta madalamaile tasemele. Peamiselt vähendas inflatsiooni hinnakasvu vähenemine väliskeskkonnas, mis jõudis tänu impordile ka Eesti tarbijateni. Kokkuvõttes tõusid hinnad Eestis 2013. aastal 2,8%. Inflatsioon kogu Euroalas aeglustus 2013. aasta detsembris 0,8% ning aasta keskmiseks hinnatõusuks kujunes 1,3%. Eesti Panga prognoosi kohaselt on 2014. aastal oodata tarbijahindade inflatsiooniks 2,1%. Selle languse jätkumist on oodata aasta alguses, sest elektrituru avanemise mõju taandub. Aasta teises pooles hinnatõus mõnevõrra kiireneb tänu imporditava kui ka sisemaise inflatsiooni tõttu.

Konjunktuuriinstituudi koostatud majandusekspertide prognoos näeb tänavuseks majanduskasvuks 2,1 protsenti. Aastaks 2017. näeb prognoos ette keskmiseks kuupalgaks 1209 eurot. Konjunktuuriinstituudi kinnitusel on eratarbimine Eestis praegu heas seisus, sest suurel osal inimestest on viimasel ajal palgad tõusnud ja mõõdukas

inflatsioon jätab inimestele rohkem raha kätte. Jaekaupmeeste kuue kuu prognoos on optimistlik ning ettevõtted loodavad ostuaktiivsuse jätkumist.

Euroopa Komisjoni poolt avaldatud andmetel on Eesti majandusalusaldusindeks mais pikaajalise keskmise (=100) suhtes 99.2 punkti ning see on 3.7 punkti madalam kui aprillis (indeks oli 102.9). Kindlustunne langes kõigis ärisektorites ja ka tarbijatel. Pikaajalise keskmisega võrreldes püsib kindlustunne kõrgem kaubanduses ja tarbijatel, ning on sellest madalam tööstuses, ehituses ja teenindussektoris. Euroopa Liidus tervikuna majandusalusaldus mais mõnevõrra tõusis (0.2 punkti võrra) ja on nüüd pikaajalise keskmise suhtes 106.5 punkti. Euroalal majandusalusalduse indeks tõusis kuuga 0.7 punkti ja oli 102.7. Euroopa Liidu 17 riigis majandusalusaldus tõusis ja 9 langes. Majandusalusaldus on kõrge Ungaris (118.8) ja Suurbritannias (118.5). Majandusalusaldus on kõige madalam Soomes (95.1), Luksemburgis (95.7), Prantsusmaal (96.7) ja Rumeenias (97.4).



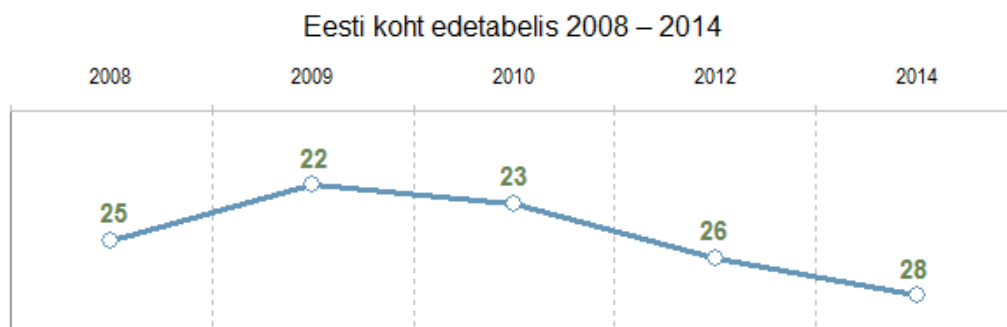
Joonis 5. Majandusalusaldusindeks Euroopa Liidu riikides (Allikas: Konjunkturiinstituut...2014)

Eestile oluliste ekspordimaade majandusalusaldus veidi langes, kuid püsib pikaajalisest keskmisest kõrgem. Nii oli majandusalusaldus Rootsis 105.0, Leedus 103.7 ja Lätis

103,4. Soomes on majandusaldus pikaajalisest keskmisest küll madalamal tasemel (95.1) kuid viimasel vaatlusel paranes 2,7 punkti. Soomes paranes ehituse, tööstuse ja tarbijate ning halvenes kaubanduse ja teenindussektori kindlustunne.

Lausanne'i Juhtimise Arendamise Instituut (IMD) avaldas projektis osalenud 60. riigi rahvusvahelise konkurentsivõime 2014. aasta edetabeli. Sellest nähtub, et Eesti on tänavu riikide võrdluses 30. kohal ehk kuue koha võrra kõrgemal kui eelmisel aastal. Viimati oli Eesti 30. edukama hulgas 2008. aastal (23. koht) ning kõrgeim koht edetabelis oli 2006. aastal (19. koht). Edetabel tugineb riikide 2013. aasta majandustulemustel (135 erinevat näitajat) ja 2014. aasta veebruaris-märtsis läbi viidud ettevõtetejuhtide küsitlusel (118 küsimust) ning taustainformatsioonil (85 näitajat). Kokku kasutati iga riigi koha määramisel 338-t näitajat. Need andmed annavad ettevõtte tulevikus eksporti minekuks kindlustunnet. Eestist euroopa turule minevaid ettevõtteid peetakse konkurentsivõimeliseks.

Maailma Majandusfoorum avaldas aprillis 2014 rahvusvahelise kaubanduskeskkonna indeksi (*Global Enabling Trade Index 2014*). Eesti on 138. riigi hulgas 28. kohal, ehk kahe koha võrra madalamal kui eelmisel vaatlusel 2012. aastal.



Joonis 6. Eesti koht Maailma Majandusfoorumi kaubanduskeskkonna indeksis (Allikas: Konjunkturiinstituut...2014)

Meie peamistest kaubanduspartneritest peale Soome, Rootsi ja Saksamaa, kes kõik on esikümnes, omab Läti edetabelis 41. kohta (tõustes 11 kohta võrreldes 2012. a) ja Leedu 44. kohta (tõustes 1 koha võrra). Idanaaber Venemaa on 105. positsioonil.

Maailma Majandusfoorumi rahvusvahelise kaubanduskeskkonna indeksi arvestus tugineb 56. indikaatoril, mille alusel leitakse neli komponenti (kõik võrdse kaaluga 25%):

1. turule juurdepääs (koduturg ja välisturg),
2. piirikontroll (kvaliteet, läbipaistvus ja efektiivsus),
3. infrastruktuur (kaupade liikumiseks vajaliku transpordi ja kaasnevate teenuste ning info- ja kommunikatsioonitehnoloogia võimaluste olemasolu),
4. tegevuskeskkond (importijate ja eksportijate tegevust mõjutav õiguskord, turvalisus, avaliku sektori võimekus, finantside kättesaadavus).

Eesti on oma positsiooni eelmise vaatlusega võrreldes tugevdanud kahes alamedetabelis. Eesti suhteliseks tugevuseks on piirikontroll (8. koht) ja tegevuskeskkond (23.). Turule juurdepääsu võimalused on keskmised (ühine 75. koht kõigil Euroopa Liidu riikidel).

Eesti 5 olulisemat ekspordiga seotud probleemi on (Konjunktuuriinstituut...2014):

1. ekspordi sihtturgude ja ostjate leidmine,
2. juurdepääs soodsa hinnaga sisenditele,
3. raskused ostja poolt nõutava kvaliteedi ja kvantiteedi tagamisel,
4. mittevastavad tootmistehnoloogiad ja oskused,
5. välisriikide tehnilised nõudmised ja standardid.

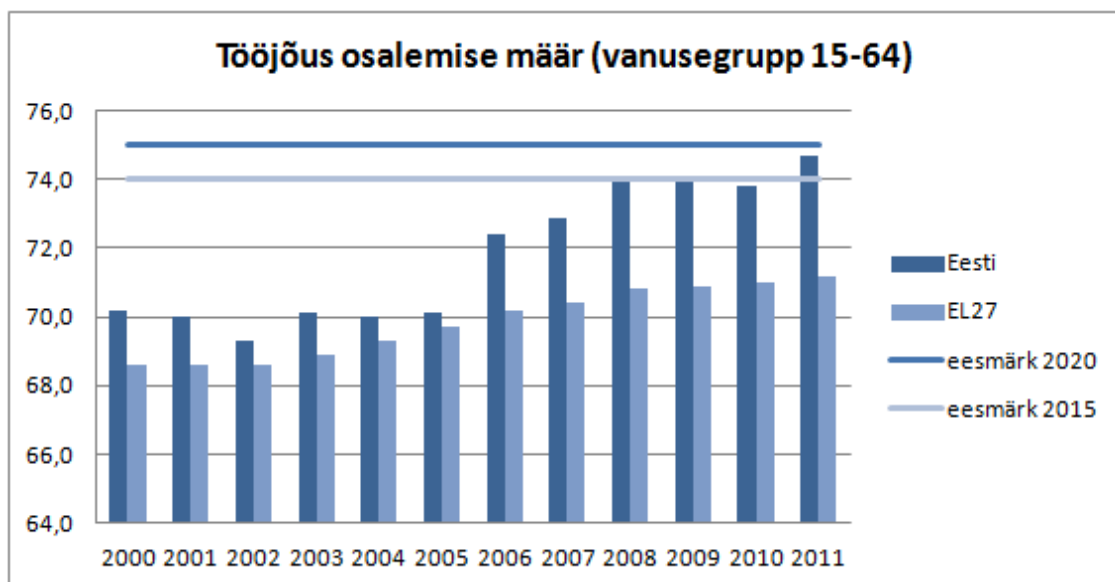
Eesti majandus peab oma kompaktsuse tõttu paratamatult pöörama tähelepanu välisturgudele. Iga Eesti elanik, ettevõtte ja ettevõtja puutub iga päev kokku väliskaubandust, välisinvesteeringuid, ekspordi ja importi puudutavate teemadega.

Peamised sotsiaalse keskkonna mõjud avalduvad rahvaarvus, selle tõekspidamises ning vanuselise struktuuri järgi. Nii Eesti, kui ka Euroopa üks tõsisemaid probleeme on rahvastiku ränne. See on tekkinud suuresti tänu piiride kadumisele, seoses Eesti kuulumisega Schengeni riikide hulka. Teisteks sotsiaalseteks probleemideks Euroopa ühiskonnas võib pidada rahvastiku vananemist, majandusolukorda ning hetkelist ärevat probleemi Ida-Euroopas. Vananemine ja suurenevad tervishoiukulutused seavad surve alla tänased riiklikud sotsiaalsüsteemid, eriti arenevates riikides. Kui muutusi ei suudeta

algatada, on ohus sotsiaalsüsteemide jätkusuutlikkus ning teenuste kättesaadavus ja kvaliteet.

Rahva ja eluruumide loendusest 2011. aasta lõplikel andmetel on Eestis 1 294 455 püsielanikku. Võrreldes varasema, 2000. aastal toimunud loendusega on elanikkonna arv kahanenud 75 597 inimese, ehk 5,5% võrra. 15-64. aastaste osakaal Eesti ühiskonnas oli 2011. aasta andmetega 75%.

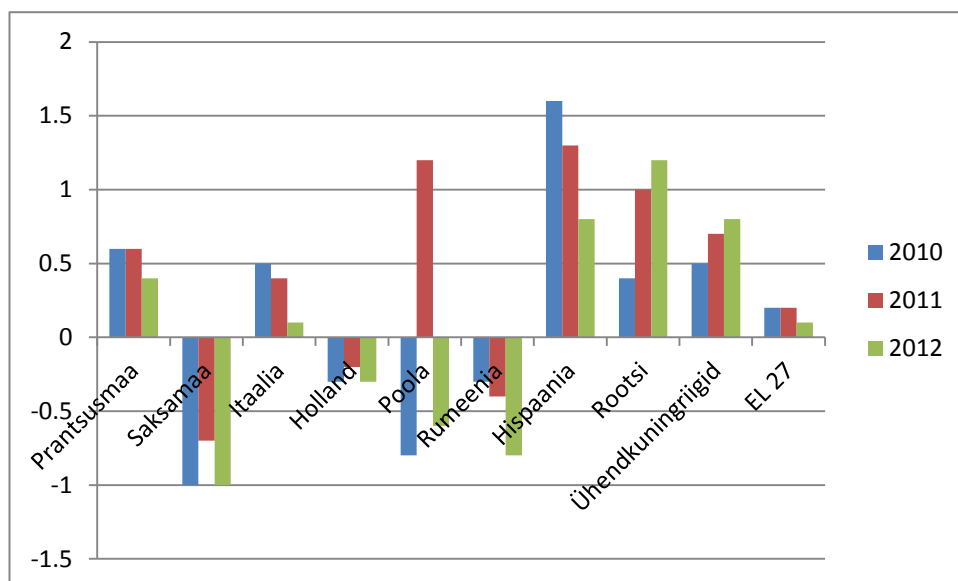
Töötuse määr 15-64 aastaste hulgas on pidevalt kahanenud ning 2013. aastal oli see 8,6%. Eesti keskmine brutopalk 2013. aasta neljandas kvartalis oli 986 eurot ning see tõusis 2012. aastaga võrreldes 7,6%. Enim teenivad palgasektorid on Eestis info ja side ning finants ja kindlustusvaldkonnas.



Joonis 7. Eesti ja Euroopa Liidu töötajate osalemise määr (Allikas: Eesti Vabariigi...2014)

Eesti ühiskonna mõjutavateks faktoriteks suures osas maailma rahvaste meelelahutuses ja kultuurides valitsevad trendid. Hetkel valitseb kogu maailmas moderne kultuurisituatsioon. See toob endaga kaasa palju kiiresti toimuvaid muutuseid ja trende, mis oma laiahaardelisusega kaasavad palju inimesi. Inimesi huvitab kõik mis on uuenduslik, samas ka keskkonnasõbralik ja taaskasutatav.

Lisast 8 on näha, et kuni 14 aastaste laste osakaal on Euroopas viimase dekaadi jooksul olnud vähenemas tendentsis. Tabelist peegeldub asjaolu, et laste arv Euroopa Liidus näitas aastatel 2000 kuni 2007 jätkuvat langust, peale mida see stabiliseerus. Aastal 2000 saadi laste arvuks veidi üle 83 miljoni. Kaksteist aastat hiljem on see number terve Euroopa Liidu peale kukkunud 78,5 miljonile. Viimase kolme aasta iibe näitajad on välja toodud alloleval joonisel.



Joonis 8. Protsentuaalne iive Euroopa Liidu riikides (Allikas: ECIP: 32, autori koostatud)

78,5 miljonit alla viieteist aastast last, moodustavad 15,6% Euroopa Liidu populatsioonist. Euroopa Liidu sündivus erineb oluliselt liikmesriikide vahel. Saksamaal sündis 8,1 last tuhande elaniku kohta, samas kui Irimaal sündis 16,3 last tuhande elaniku kohta. Keskmise sündimus Euroopa Liidus 2011 aastal oli 10,4 inimest tuhande elaniku kohta.

Tehnoloogilisest arengust lähtudes on Eesti inimene tänapäeval väga modernne ja Eesti ühiskond on eeskujuks paljudele Euroopa riikidele. Oma innovaativsuse, paindlikkuse ja e-riigi kujundamisega on Eestist saanud väga mainekas liider infotehnoloogia valdkondade arendamisel. Ka haridusele on pandud suurt rõhku. Selle valdkonna näitajat saab vaadelda rahvastiku arenguindeksi järgi, kus Eesti paikneb 33. positsioonil (HDI, 33-th, 0,846, 2013). See näitab, et Eestis on targad ja keskmisest kõrgema haridustasemega inimesed.

Euroopa liit on maailma suurim toodete ja teenuste turg. Hinnanguliselt on euroopa traditsiooniliste lelude ja mängude turg väärt (2011 aasta jaemüügi hindades) 15,8 miljardit eurot. Järgneb Ameerika turg 14 miljardiga. Hiina turunäitaja oli 4,8 miljardit, kuid turul on kõrge potentsiaal kui sissetulekutasemed jätkavad kasvu.

Traditsiooniliste mänguasjade järele võivad nõudlust mõjutada mitmed asjaolud. Üheks on rahvastiku kasvav vananemine arenenud turgudel, millele lisandub enam vähem stabiilne laste arv Euroopas ja Ühendriikides. Lisaks on ühe lapse poliitika Hiinas tõstnud sealseid sissetulekuid. Teine faktor on kasvav konkurents info- ja kommunikatsioonitehnoloogiatega, mis on kujunenud lähedasteks asenduskaupadeks traditsioonilistele mänguasjadele. Mitte ainult videomängud, vaid ka nutitelefonid, tahvelarvutid ja muu meelelahutus, võistlevad laste eelistuste eest küpsetel ja arenevatel turgudel. Elektroonilised mänguasjad, nagu tahvelarvutite aplikatsioonid, on otsesed ja odavad asenduskaubad eelkooliealistele lastele.

Makroökonomilisel tasemel, ebakindlus euroopa ja ühendriikide globaalsest kriisist taastumise küsitavus ja viited nõudlustingimustele arengumaade majanduses viitavad, et kasvuprognosisid on väga ebakindlad. Siiski prognoositakse globaalses mänguasjatarbimises 7,5% kasvu aastas kuni 2016 aastani. Euroopa liidu mänguasja tööstus toodab umbes 5,8 miljardi väärtuses tooteid. Hinnanguline tööhõive traditsioonilises mänguasjatööstuses on Euroopa Liidus umbes 51 000 töötajat. Kaudne tööhõive (välja arvatud jaemüük) on hinnanguliselt sama suur. Euroopa Liidu mänguasjatööstus ja tööhõive ühendriikides on 4,4 miljardit Eurot ja 35 000 töökohta. Enamik tootmisest, 16 miljardi euro väärtuses, toimub Hiinas. Hiinlaste tööhõive mänguasjatootmises on hinnanguliselt 288 000 töötajat.

Trendid millel on traditsiooniliste mänguasjade nišiturgudel ruumi kasvamiseks ja parema positsiooni saavutamiseks, on õiglase kaubanduse (Fair Trade) mänguasjad ja öko-disainiga mänguasjad. Need, tihtipeale puidust mänguasjad, ühendavad jätkusuutlikkuse ja töö- ning keskkonnatingimused.

Tootesegmentide järgi näitavad traditsioonilises mänguasjatootmises suurimat kasvupotentsiaali konstruktorid, õuemängud ja spordimängud. Lauamängudele ja pusledele ennustatakse stabiilset turuosa kuna nemad seisavad silmitsi kõige otsesema konkurentsiga videomängude, tahvelarvutite ja nutitelefonide näol. Kallitele ja luksuslikele mänguasjadele ennustatakse madalat kasvu.

Peamine traditsiooniliste mänguasjade trend Euroopa Liidu jaemüügis on interneti jaekaubanduse kanal. Interneti müük näitab kahekohalisi kasvumäärasid ja ulatub mõnedel arenenud turgudel 20% turuosani. Lõuna Euroopa turud kasutavad internetist ostmisvõimalust vähem, kuid see number on kiirelt muutumas.

Tuleb tunnistada, et drastiline konkurents eksisteerib. Limiteeritud finantsressurssidega alustaval ettevõtjal peab olema kuulikindel äristrateegia. Vastavalt pedagoogiliste mänguasjade nišiturule on Intecon osahingul hea võimalus see turg täita.

Kõige olulisemad raamtingimused mis mõjutavad mänguasjatööstust on ohutus- ja võltsimise vastased regulatsioonid. Euroopas reguleerib mänguasjade ohutust Toy Safety Directive (TSD; Directive 2009/48/EC). TSD kohustab töötajaid, importijaid ja tarnijaid kindlustama, et nende tooted vastaksid mänguasjade ohutuse valdkondlikele nõuetele, sealhulgas mehhaanilistele, füüsilistele ja keemilistele ohutusnõuetele. Iga mänguasi mis turule jõuab beab olema hinnatud vastavalt protseduurile. Kui toode on turule lastud, peab ettevõtja koostama Euroopa Liidu vastavusdeklaratsiooni. Sedaviisi tegutsedes tootja sertifitseerib ja võtab vastutuse mänguasja nõuetele vastavuse (TSD) kohta. Nii vastavushindamismenetluse kui kohustusliku vastavusdeklaratsiooni kulud jäävad tootja kanda. Lisakulud ei moonuta võrdseid konkurentsitingimusi kodumaiste (EL) ja võõramaiste (EL väline) tootjate vahel. Kuid suurenenud kulud mõjutavad negatiivselt väike ja keskmise suurusega (VKE) konkurentsipositsiooni, kuna täiendavaid kulusid on VKE'del raskem kanda. Seda põhjusel, et neil ei ole üldiselt vabu vahendeid, et tagada nõutav dokumentatsioon ja testimine ettevõtte siseselt, seetõttu peavad nad vajalikud võimekused sisse ostma, mis tähendab suuremaid kulusid.

Mänguasjaohutus mõjutab ka euroopa tootjate konkurentsivõimet kes ekspordivad tooteid väljaspoole euroopat. Peamine põhjus on väljaspool Euroopa Liitu asuva sihtriigi kohalike ohutusregulatsioonide olemasolu. Need ohutusnõuded nõuavad

tihtipeale kohalikku testimist, mis kujundab ühe suurema sisenemisbarjääri Euroopa Liidu mänguasjatööstusele.

Teine kõige olulisem raamtingimus on intellektuaalomandi kaitse. Mänguasjatootjad seisavad tihti silmitsi võltsitud mänguasjadega. Perioodil 2010/2011 registreeris maksu- ja tolliameti peadirektoraat 872 jaemüügmänguasjade rikkumismenetlust 16 miljoni Euro väärtuses ja 2585 rikkumist mängude jaemüügis kokku 20 miljoni Euro väärtuses. Kaks peamist võltsitud toodete päritolumaad on Hiina (80%) ja Hong Kong (10%). Hinnangud võltsimise tõsidusele jagunevad kaheks, on ettevõtteid kelle jaoks see on tõsine probleem ja leidub ettevõtteid kes on seisukohal, et intellektuaalomandi õiguskaitse töötab Euroopa Liidus korralikult ja võltsimise aste on võrreldav võltsimise astmetega teistes sektorites. Potentsiaalne probleem intellektuaalomandi võltsimise küsimuses tekib VKE'le kuna neil puudub finantssuutlikkus kohtuasja algatamiseks.

Halduskoormused on teadatuntud probleem VKE'le. Administratiivseid kohustusi hinnatakse kõrgeks kuluks. Üheks halduskoormuse suurenemise tingimuseks on mänguasja ohutuse direktiiv (TSD). Eelkõige uute nõuete jälgitavus sisenditele ja ja tootmisprotsessile on kasvatanud tootjate halduskulusid.

Traditsiooniline mänguasjade turg näitab Euroopas ja ühendriikides mõõdukat kasvu ning tugevat kasvu Hiinas ja ülejäänud maailmas. Kasvumäärad traditsiooniliste mänguasjade müügis on kõrgemad, kui majanduse terviklik kasvumäär, pakkudes mänguasjasektorile positiivse väljavaate ja võimalused laienemiseks, seda eriti Euroopa mänguasjatootjatele, kes on tähtsuselt teine mänguasjade eksportija Hiina järel. Aastal 2011 oli Euroopa kogueksport tervikuna väärt 5,3 miljardit, millest euroopasisene kaubavahetus moodustas 4,2 miljardit.

Hinnakonkurents ja innovatiivsus jäävad dünaamilisel turul tõenäoliselt kestma. Hoolimata üldistest kasvuproгноosidest seisab traditsiooniline mänguasjatööstus silmitsi kasvava konkurentsiga elektrooniliste mänguasjade näol. Mitmed suundumused mõjutavad traditsioonilise mänguasjatootmise konkurentsitingimusi. Esiteks kuni 14 aastatste laste arv väljakujunenud turul on tõenäoliselt lähitulevikus stabiliseerumas või vähenemas. Teiseks, kuna lapsed saavad küpsemaks varasemas eas, jääb mängimisperiood lühemaks. Seetõttu seisavad tootjad vastamisi traditsiooniliste

mänguasjade asendustoodetega nagu seda on videomängud, tahvelarvutid ja nutitelefonid mis kalduvad saama lapse küpsedes üha enam eelistuseks.

Positiivsest küljest, on arenguid mis kindlustavad traditsiooniliste mänguasjatootjate turu jätkusuutliku väljavaate. Esiteks arenevatel turgudel on kasvamas ostujõud. Näieks on oodatav kasv Hiina turul kahekordistumas 2012-2016 aastatel. Samuti on kõrge kasvumäär ka muudel arenevatel turgudel. Need turud veavad üldist oodatud kasvumäära 7,5% aastas kuni 2016 aastani. Teine areng mis pakub traditsioonilistele mänguasjadele kõrget potentsiaali on tootesegmentide ülene turg, mis võimaldab traditsioonilisi mängu mängida uutel platvormidel ja seda tihtipeale koostöös digitaalse meelelahutustööstusega.

Tarbijad on üsna hinnatundlikud. Kombinatsioonis madala kontsentratsiooniga turul tähendab see, et tootjad seisavad silmitsi tugevas kulu ja hinna konkurents. Selline konkurents kuludele peegeldub tootjate tootmisstrateegias, kus paljud tootjad hoiavad funktsioone välismaal ja ostavad tootmist sisse Hiinast, et hoida tootmiskulud madalad. Sektori kasumimarginaal on kogu mänguasjasektoris surve all püüdes pikaajalise kasumimarginaalina 6% ümber, seda 100 suurima ettevõtte kontekstis. VKE'itele on marginaalid madalamad, samuti on mänguasjade jaemüüjate kasumimarginaalid madalamad kui mänguasja tootjate marginaalid.

Mänguasjade lühike eluiga loob vajaduse innovatsiooni ning teadus ja arendustegevuse järele. Innovatsioon on konkurentsivõime säilitamiseks mänguasja sektoris laialt tunnustatud. Lisaks annab see võimaluse tootjatele ajutiselt vähendada hinnakonkurentsi läbi innovatiivsete toodete. Siiski võib teadus ja arendustegevusi antud sektoris hinnata tagasihoidlikuks, tegelikud arenduskulud ulatuvad 0,6% kuni 2,6% käibest. See näitaja on kooskõlas teadus- ja arendustegevusega Euroopa Liidu tootmissektori keskmisega. Mänguasjasektoris on väga olulisel kohal ka turundusstrateegia. Võtmevõtteks on turu-uuringud ja uuenduste kasutuselevõtt.

Viimasel ajal on mänguasjaturul tarbijamaitsed muutunud, lapsed eelistavad üha keerukamaid elektroonilisi mänguasju ja videomänge. Lapsed asendavad mänguasju üha tihedama intervalliga. See tähendab, et tootjad peavad keskenduma uute toodete loomisele, tehnoloogilistele täiendustele ja tooteinnovatsioonile.

Pedagoogiliste mänguasjade valdkonnas saab sihtturu profiili katta kahe suure segmendiga.

Eratarbijad: see segment koosneb lapsevanematest ja vanavanematest kes on valmis ostma oma lapsele hariduslikku mänguasja. Enamik nendest klientidest ostavad iga kord, väljakujunenud eelistuste alusel, kindlaid mänguasju. Demograafiliselt on need madala kuni keskmise sissetulekuga lapsevanemad, kuid neil on tugev soov, et nende laps hakkaks õppima ja oskuseid arendama varajases eas.

Hulgiostjad: see segment on identifitseeritav läbi hariduslike organisatsioonide, nagu lasteaiad, eelkoolid, koolid jne, mis kannavad hoolt vanuselises raadiuses kahe kuni seitsme aastaste laste eest.

Oluline argument on ka toote väärtus kliendile. Mänguasjade toimetaja Roufberg, kes hindab laste raamatuid, mänguasju ja muid noorte tooteid juba kakskümmend aastat, väidab, et hea hariduslik mänguasi äratav lapses uudishimu, soodustab teda avastama kõike mida ta oskab teha ja pakub talle võimalusi keerulisemateks avastusteks ja õppimiseks, pakkudes sealjuures talle arenguvõimalusi. Lisaks näitavad mõned hiljuti avaldatud uuringud, et väärtuslik mänguasi haarab lapse tähelepanu ja paneb ta keskenduma, samal ajal õpetades talle konstruktiivseid teadmisi.

Peamised edutegurid mänguasjaturul konkureerimiseks (Weiping 2014: 67):

- arenda loovaid, harivaid ja kaasahaaravaid mänguasju – et meelitada rohkem kliente,
- kasuta ranget finantskontrolli – et tagada tugev ja elujõuline finantsseisund,
- kuulda tähelepanelikult kliente - loo klienditagasiside süsteem tootearenduseks,
- püüdle madala maksumuse, kõrge eristumise ja rahuldava kvaliteetiga toodete poole – loob hea ärireputatsiooni,
- rakenda innovatsiooni ja arendustegevust pikaajalises strateegias – et säilitada toodete konkurentsivõimelisus mänguasjaturul.

Järgnevalt annab autor kokkuvõtliku ülevaate Intecon OÜ peamistest konkurentidest ja nende toodetest. Võrdlus konkurentidega annab selgema ülevaate Inteconi toodete erinevusest konkurentidest. Funktsionaalsed koondtulemused esitatakse ettevõtete

võrdlustabelis. Tabeli tulemused võimaldavad teha järeldused Intecon'i tugevustest konkurentide ees, millele on vaja rõhuda ettevõtte edasise identiteedi ja tegevuse kavandamisel ning samuti ka nõrkustest mida on vaja vähendada, et tagada ettevõtte areng ja jätkusuutlikkus.

Varis Toys SIA asutati 1988 aastal kolme pereliikme poolt ja sellest ajast alates on toodetud erinevaid puittooteid, nagu puitplaadid, mööbli osad, täispuidust mööbel mis eksporditi peamiselt Taani, Saksamaale ja Soome. Pärast kümneaastast mööblitootmist otsustati minna üle väiksemate detailide tootmisele. 2000 aastal leiutas ja disainis loovosakonna juhataja konstruktori „VARIS“ mis patenteeriti. kaubamärk VARIS mis tähendab Läti keeles tarka, julget ja võimekat poissi, muus tähenduses on sõna varis võimeline ja variatsioon. Ettevõtte on tootnud ja eksportinud mänguasju üle kümne aasta. Peamiseks sihtturgudeks on Saksamaa, Itaalia, Sloveenia, Jaapan, Norra, Soome, Suurbritannia, Tšehhi Vabariik jt. Lähiajal on plaanis siseneda Ühendriikide ja Kanada turgudele. Viimase kümnendi jooksul on Varise brändi kõrvale tekkinud ka teisi tooteid nagu Varis Town Builder 107, VARIS architect ja VARIS Marble run mis on kõik edukalt turule toodud. (Varis... 2014)

Varis Toys SIA põhiväärtused (Varis... 2014):

- kvaliteet igal sammul – alates ideest, läbi tootmisprotsessi kuni lapse kätte jõudva valmistooteni,
- individuaalne lähenemine ja pikaajaline koostöö iga kliendi ja partneriga,
- täpsus ja vastutustundlikkus igas otsuses,
- Varis Toys peamine eesmärk on järjepidevalt toota keskkonnasõbralikke, harivaid ja lihtsa disainiga puidust mänguasju.

Varis annab oma panuse kohalikku kogukonda, pakkudes tööd erivajadustega inimestele. Ettevõtte toetab mänguasjadega majanduslikult vähevõimekaid perekondi ja mitmeid lastehaiglaid, kes on pühendunud laste rehabiliteerimisele. Varis on keskkondlikult vastutustundlik. Tehasesse on ehitatud süsteem, mis töötleb tootmisprotsessis tekkinud vingugaasi läbi kütte- ja ventilatsioonisüsteemi uuesti soojuseks. Lisaks kasutatakse tootmisjääke tehase kütmiseks ja toormaterjali kuivatamisprotsessis.

Toormaterjalina kasutab organisatsioon kasepuitu, ettevõtte omab FSC (The Forest Stewardship Council) vastutustundliku metsanduse sertifikaati ja CE märgist. Samuti on ettevõttele omistatud Saksamaal välja antava “Spiel Gut” (Good Toy) tunnustus, lisaks Saksamaa suurima mänguasjamessi puitmänguasja disaini auhind ja Läti Vabariigi poolt “Export and Innovation award” auhind 2008 ja 2010 aastal. (Varis...2014)

Walachia s.r.o perefirma asutati 1991 aastal, konstruktorite idee kuulub Pavel Hrůza seeniorile. Asi sai alguse tema kolmekümneaastasest kogemusest pedagoogika- ja puiduvaldkonnas. 1994 aastal tegi Pavel, seeniorile ettepaneku koostööks, mille raames seenior hoolitseb tootearenduse ja uute toodete eest ning juunior hoolitseb tootmise ja igapäevamajandamise eest. Walachia alustas viit tüüpi konstruktoritega, tänaseks tootavad nad 34 liiki konstruktoreid. Komplekte müüakse ka välisriikides, toote kirjeldus ja juhendid on mitmekeelsed. Konstruktorid on esindatud ka erinevatel messidel Prahas, Nürnbergis, Leipzgis, Dubais ja New Yorgis. Ettevõtte kolis aastal 2000 kontorid Zlín’ist Fryšták’isse kus juba varasemalt tegutses tootmine. (Walachia... 2014)

Konstruktori nimeks on Vario mis tuletati detailide laiast konstrueerimisvõimalusest. Piltidena on äidatud mõned mudelid kuid variante on oluliselt rohkem. Komplekt sisaldab 15 mm läbimõõduga, erineva pikkusega pöögi detaile millel on otstes tapikohad, detailide omavaheliseks kinnitamiseks. Konstruktor on paigutatud tugevasse pappkarpi mis tagab toote pika eluea. Komplekt on mõeldud lastele alates viiendast eluaastast. (Walachia... 2014)

Albatrosso kontserni liige Pelsi Company Ltd. on üle kümne aasta valmistanud puidust konstruktoreid ja lapse arengule suunatud mänguasju kaubamärgi TEREMOK all. Konstruktorid on valmistatud Siberi hõbekasest. Kõik detailid on kvaliteetsed ja sobituvad omavahel. Konstruktorid on välja töötatud selliselt, et lisaks etteantud mudelitele, on võimalik koostada ka oma projekte, kasutades mitmekülgset oma kujutlusvõimet. Tootevalikut laiendatakse iga-aastaselt. Rohkem detaile võimaldab luua keerulisemaid mudeleid. Komplekt sisaldab detailset ja samm-sammulist juhendit mitmete mudelite ehitamiseks. Juhendid on Vene ja Inglise keelsed. Mängureeglid on seletatud põhjalikult. Konstruktor on soovituslik lastele alates viiendast eluaastast. (Pelsi...2014)

Allolevast tabelist (vt tabel 1.) on näha, et Inteconi tugevusteks on peamiselt madal hind ja pedagoogilise suunitlusega teadus- ja arendustegevus, mida integreeritakse toote kasutusprotsessi. Peamised nõrkused nagu vähetuntud kaubamärk, tootevideo puudumine on tugevalt seotud turunduse funktsiooniga, mis ettevõttes praegusel hetkel põhimõtteliselt puudub. Kehvad kasutusjuhendid ja väike tootevalik annavad mõista madalast investeerimisest tootearendusse väljaspool pedagoogilist suunda. Ettevõtte peaks arendustööd tegema tootevaliku mitmekesistamisel ja parendama toote kommunikatsiooni, viimane on tingitud eelkõige kehvade kasutusjuhendite, tootevideo ja tootekataloogi puudumise tõttu. Samas joonistub selgelt välja Stekuworld kaubamärgis kasutatav teadus- ja arendustöö pedagoogilise mänguasja arendamise suunal, millest antakse põhjalikum ülevaade ettevõtte sisekeskkonna analüüsis. Reguleerimata hinna ja tarnetingimused on viide ettevõtte nõrgale läbirääkimispositsioonile koostöötingimuste kehtestamisel. Seda eelkõige väheste koostööpartnerite arvu ja nende madala läbimüüginumbri tõttu.

Kui võrrelda täpsemalt Stekuworld tooteid konkurentide pakutavate toodetega, tekib peamine erisus detailide variatsioonist komplektis. Stekuworld komplektis on kõik detailid sama kujuga, erisus tuleneb ainult detaili pikkusest ja tapivahest (1-6 tapivahet). Kõigil kolmel konkurendil on lisaks põhidetallidele ka lisadetallid. Erinevate detailide arv komplektis võib olla nii positiivne kui negatiivne. Positiivselt poolelt saab konstrueerida konkreetsema ja selgema lõpptulemiga mudelid. Negatiivse poole pealt vähendab see võimalike mudelite variatsioone, seda nii ühesuguste detailide vähesuse tõttu kui ka osaliselt loovust vähemstimuleeriva funktsiooni tõttu. Kuna komplektis on olemas ukse, aknad ja katus, ei pea laps leidma loovaid lahendusi sellesisuliste kitsaskohtade lahendamiseks.

Väga sarnased on VARIS (Varis SIA) ja VARIO (Walachia s.r.o) tootebrandid. Mõlema toote detailid on ümarad ja sarnase tapivahega. Teremok (Pelsi Ltd) detailid on kandilised, kergelt lihvitud äärtega mis on veidi sarnasem Stekuworld tootebrändiga, mille nurgad on poolümarad. Veel üheks suureks erinevuseks Stekuworld konstruktorist võtteldes konkurentidega on detailide nakkuvus. Nimelt on Stekuworld detailide haakuvus suhteliselt nõrk, mis jätab ruumi puitdetailide omaduste muutumises (niiskus) olenevalt kasutuskeskkonna tingimustest. Lisaks on nõrga haakuvuse mõte kiires

konstrueerimises ja laiali lammutamises, kuna toode on mõeldud pidevaks konstrueerimiseks ja käelise tegevuse harjutamiseks. Samas on kliendid soovitanud, et detailid võiksid paremini haakuda, mis annab võimaluse valmistatud mudelit transportida konstrueeritud kujul, mida konkurentide tooted võimaldavad.

Tabel 1. Ettevõtete tugevuste ja nõrkuste võrdlustabel

Ettevõtte	Asukoht	Tugevused	Nõrkused
Intecon OÜ (Stekuworld)	Eesti	- madal hind, -sertifikaadid, -pedagoogiline T&A olemasolu, -tegevuskaardid, - koduleht.	-väike tootevalik, -vähetuntud kaubamärk, -reguleerimata hinna ja tarnetingimused, -kehvad kasutusjuhendid, -puudub tootevideo.
Varis SIA (VARIS Toys)	Läti	-tugev bränd, -mitmekesine tootevalik, -sertifikaadid ja auhinnad, -sotsiaalne vastutustundlikkus, -hea koduleht ja e-pood, -kohalik esindatus võtmeriikides, -hästi reguleeritud hinna ja tarnetingimused, -tootekataloog, -detailide variatsioon komplektis.	-kõrge hind, -pedagoogilise T&A puudumine, -kehvad kasutusjuhendid.
Walachia (Vario)	Tsehhi	-mitmekesine tootevalik, -põhjalikud kasutusjuhendid, -tootekataloog, -hea tootevideo, -detailide variatsioon komplektis.	-kõrge hind, -pedagoogilise T&A puudumine, -koduleht, - puuduvad mittekohustuslikud sertifikaadid.
Pelsi Ltd (Teremok)	Venemaa	-mitmekesine tootevalik, -madal hind, -tootekataloog, -hea tootevideo, -detailide variatsioon komplektis.	-pedagoogilise T&A puudumine, -koduleht, -asukohamaa.

Inteconi suurimaks konkurendiks võib lugeda Varis SIA, seda eelkõige ettevõtte asukohamaa Läti (regionaalne lähedus ning sarnane majandus- ja poliitiline struktuur) kui ka ekspordi sihtriikide kattuvuse tõttu. Walachia asub regionaalselt kaugel ja pakub toote omaduste ja disaini näol suurimat konkurentsi Varisele. Pelsi asub regionaalselt samuti vahetus läheduses kuid asukohamaa poliitiline ebastabiilsus, mitte kuulumine Euroopa Liitu ja ainult kohalikke sertifikaatide omamine, (mis ei vasta nõuete poolest Euroopa Liidu sertifikaatidele), kahandab ettevõttest tulenevat konkurentsiohtu.

Tabel 2. Ettevõtete toodete hinnavõrdlustabel

Ettevõtte	K1	K2	K3	K4
Stekuworld:	5,04	9,36	19,85	30,66
Varis:	7,95	20,00	-	33,60
Vario:	-	16,17	27,50	32,56
Teremok:	-	12,37	17,42	38,77

K1-K4 - omavahel võrreldavate detailide arvudega tooted.

Ülalolevas tabelis on toodud välja omavahel võrreldavate toodete hinnavõrdlustabel. Tabeli eesmärk on anda lihtsustatud ülevaade toodete hindadest, mis kinnitab hästi Stekuworld konstruktorite konkurentsivõimelist ja võiks öelda isegi, et liiga madalat hinda. Tabel on koostatud edasimüüjatele pakutava hinnakirja alusel. Hinnakirjadest täieliku ülevaate saab lisadest (10, 11 ja 12). Tabelist on selgelt näha Varise ja Vario kaubamärkide sarnast hinnastruktuuri, mis on selgelt kõrgemad Stekuworld Blue seeria konstruktorite hindadest. Pelsi ja Stekuworld hinnad on suhteliselt sarnased, kuid arvestades asukohamaa tööjõu, toormaterjali ja tootmiskulusid, on selge, et Eestis on need oluliselt kõrgemad kui Venemaal.

Võrdlusest konkurentidega joonistub selgelt välja Stekuworld kaubamärgi pedagoogiline suunitlus ja madalam hind. Kui need argumendid asetada Porteri äristrateegilisse positsioneerimisse, võib väita, et Intecon OÜ asetub kuludele keskendumise strateegia ja eristumisele keskendumise strateegia vahepeale. Majanduslikult kasulikum on seada siht väljuda kuludele keskendumisest ja positsioneerida ennast eristumisele keskendumise strateegiale, mis võimaldab vältida

hinnasõda konkurentidega ja läbi eristumisest tuleneva väärtuspakkumise teenida tulu kõrgemast hinnalisast. Eristumise aluseks oleks tugev T&A ning innovatsioon.

2.3. Sisekeskkonna analüüsi tulemused

Selles peatükis annab autor ülevaate ettevõtte struktuurist, ärimudelist ja finantsnäitajatest ning koostab SWOT analüüsimetoodikale tuginedes ettevõtte tugevuste, nõrkuste, võimaluste ja ohtude maatriksi. Ettevõtte struktuuri ja ärimudelit kirjeldatakse lühidalt, kuna need ei ole välja arendatud planeeritult, vaid on kujunenud vastavalt ettevõtte jooksvale vajadusele majandustegevuse käigushoidmiseks. Ettevõtte finantsnäitajaid kommenteerib autor samuti lühidalt ja toob võrdluseks ettevõtte lähima konkurendi finantsnäitajad.

Ettevõtte funktsioonid on moodustatud tegevusalade alusel. Juhtimine ja otsustamine on tsentraalne. Struktuur loob eelise kiireks ja paindlikuks reageerimiseks turuolukorra muutustele, samuti ka otsustusprotsesside kiireks realiseerumiseks. Juhtkond on pikaajase rahvusvahelise tootmisettevõtte juhtimise kogemusega, mis loob eeldused ettevõtte igapäevategevuste reguleerimise erialaselt professionaalsel tasemel. Ettevõtte tegevjuht koordineerib kogu organisatsiooni tegevust.

Tootmisfunktsiooni ülesanded on tootmise planeerimine ja tootmistegevuse kui protsessi igapäevane haldamine. Tootmisfunktsiooni vastutusvaldkonda jääb lisaks ka kvaliteedikontroll, mis on ettevõttes olulisel kohal. Kvaliteedikontrolli funktsioon tagab toodete kvaliteedinormi. Toodetel on kvaliteedireglement, kus on kirjeldatud tootele esitatud nõuded protsesside kaupa, mida peab kontrollima ja millele toode peab vastama. Välja on töötatud kvaliteedikontrolli lehed, kus kvaliteedinormi jälgitakse regulaarselt. Nõrkuseks ettevõtte struktuuris võib lugeda asjaolu, et mõned ametikohad on kaetud ühe ja sama inimese poolt, mis vähendab täielikku pühendumust konkreetsele valdkonnale.

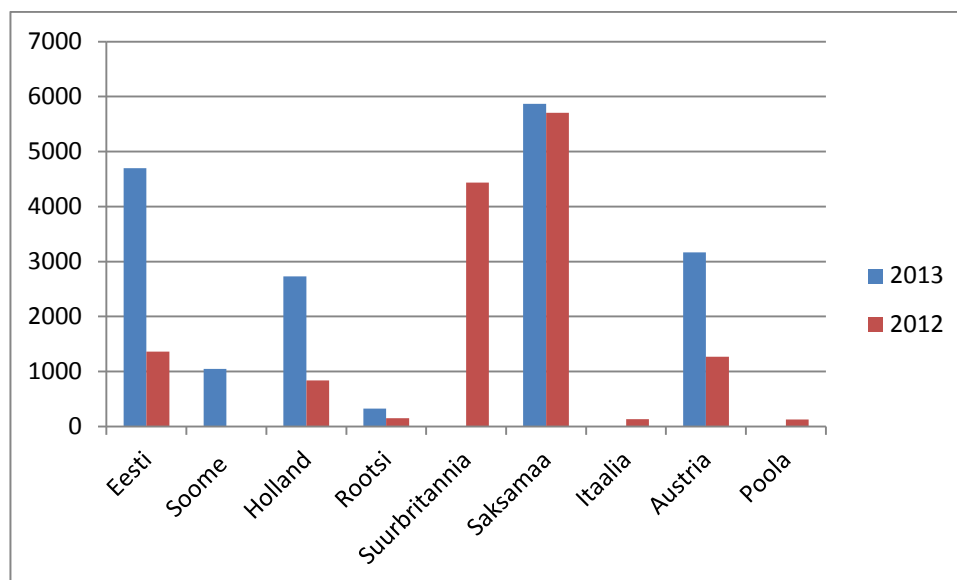
Ettevõtte töötab pidevalt haridusliku funktsiooni andmiseks tootele. Intecon OÜ teadus- ja arendustegevusse on kaasatud inseneriharidusega koostööpartner Inglismaal, kes arendab välja kompleksseid konstrueerimisvariatsioone nagu „London Tower Bridge“, mille saab konstrueerida Stekuworld Blue 260 mudelist selliselt, et üle jääb vaid kaks

detaili. Lisaks on koostööpartner Hollandis, kes tegeleb väikelaste arenguga seotud teemadega. Hollandi koostööpartner, kes on arendanud kaubamärgi „LEGO“ tooteid mitmeid aastaid, viib läbi erinevaid töötubasid ja võimekusüuringuid, kasutades selleks Stekuworld Blue konstruktorit.

Alljärgnevalt annab autor lühikese ülevaate Intecon OÜ hetkelisest ärimudelist, kasutades kirjeldamisel Osterwalderi mudeli funktsionaalset jaotust. Lisas 5 esitab autor Osterwalderi lõuendil oma nägemuse ettevõtte tulevase potentsiaalsest ärimudelist.

Toote väärtus kliendile avaldub eelkõige konstruktori arendavas funktsioonis. Konstruktor stimuleerib laste loovust, mootorikat, aritmeetikat ja ruumilist mõtlemist. Olenevalt lapsest, saab igäüks valmistada just oma võimetele vastava mudeli. Mida enam laps erinevaid mudeleid konstrueerib seda rohkem arenevad tema käelise tegevuse ja ruumilise mõtlemise võimed. Samuti toetab konstruktor meeskonnatööd ja sotsialiseerumist läbi ühistegevuse. Tootearenduses on välja töötatud ka uus Stekuworld Blue mudel, kus kuus erineva pikkusega detaili on kuues eri värvis. Värviliste detailide tõttu on lihtsam ja kiirem leida ka vajaliku pikkusega detaili ning värvitoonid lisavad konstruktorile visuaalset mitmekesisust. Värvimiseks kasutab ettevõtte Caparoli sertifitseeritud pastellvärve mis säilitavad detailidel ka puidule omase kontuuri.

Klientideks on nii eraisikud kui juriidilised isikud. Eraisiku, ehk lõpptarbijani jõuab toode läbi otsetellimuste või läbi edasimüüjate. Hetkel on peamised edasimüüjad ja samas ka partnerid Eestis: Apollo Holding OÜ, Puitlelu OÜ, Sternum OÜ, 2PI OÜ, Homeros OÜ ja veel mõned väiksemad butiigid. Üheks olulisemaks kliendisegmendiks on era- ja munitsipaal lasteaiad. Stekuworld konstruktoreid võib leida Eesti suuremate linnade (Tallinn, Tartu, Pärnu) lasteaedadest. Rahvusvahelisi partnereid on ettevõttel mitmes välisriigis, kuid müügitulu jäävad siiski alla ootuste. Autor on koostanud diagrammi kirjeldamaks Intecon OÜ 2012 ja 2013 aasta müügitulu riikide lõikes (vt joonis 10).



Joonis 9. Intecon OÜ 2012 ja 2013 aasta müügitulud riikide lõikes

Joonise vaatlemisel joonistuvad selgelt välja stabiilsed koostööpartnerid sihtturgudel ja need, kus on kõigest ühe aasta vältel müük oluliselt kahanenud või sootuks lõppenud. Jooniselt on näha, et 2013 aasta müügitulu on võrreldes 2012 aasta näitajatega kasvanud Eestis, Austrias ja Hollandis, suhteliselt samadeks on jäänud müügikogused Saksamaal ja Rootsis ning lõppenud on müük Suurbritanniasse ja Poola. Aastal 2013 on lisaks tekkinud väikese osakaaluga müük Soome. Joonistelt on näha, et peamisteks sihtriikideks on arenenud riigid, Eesti on osaliselt veel arengujärgus kuid kuna tegemist on koduturuga on loomulik, et ettevõtte asukohariigist tuleb arvestatav müügikäive.

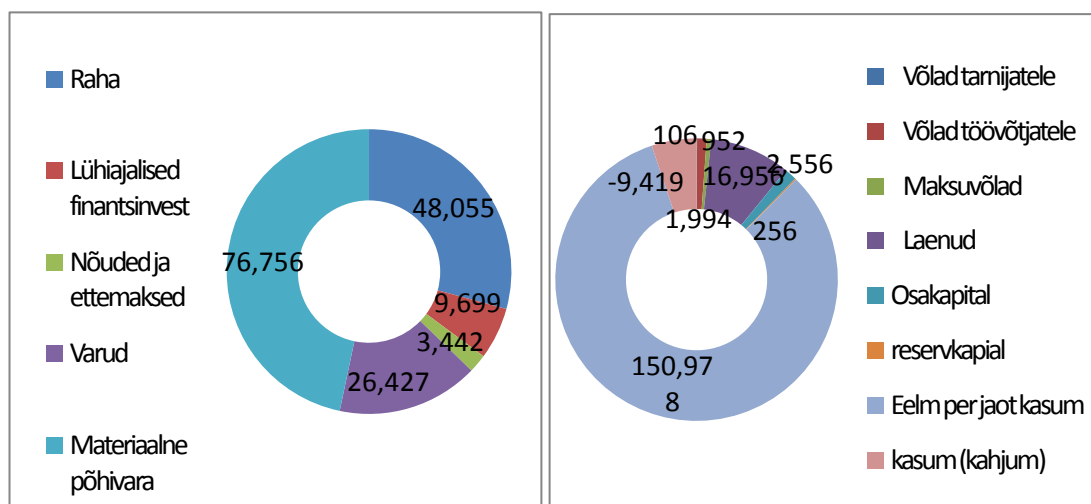
Turunduskanaliteks kasutab ettevõtte kodulehekülg ja Facebooki lehekülg. Samuti on avaldatud tooteid tutvustavaid artikleid ja nn. reklaambännereid internetiajakirjas Lasteaed. Ettevõtte on korduvalt osa võtnud iga-aastasest maailma suurimast mänguasjamessist „Toyfair“, mis viiakse läbi Saksamaal Nürnbergis. Intecon OÜ konstruktorid on esindatud ka Saksamaa ühtede suurimate distribuutorite Dusyma Kindergartenbedarf GmbH ja Aurednik GmbH tootekataloogides.

Kliendisuhted on ettevõttes ebaregulaarsed ja lakoonilised. Põhiliselt toimub kliendisuhtlus siis, kui esitatakse tellimus. Ettevõtte tulu laekub valdavalt toodete müügist ja vähemal määral ka projektipõhisest tootmisest alltöövõtuna. Organisatsiooni peamised tegevused on tootmine, tellimuste haldamine, samuti ka tellimuse logistiline

organiseerimine kliendini. Kaubamärgi turundusplaani ei ole välja töötatud. Ettevõtte ressursid, mis tagavad toimimise on: tootmispind, spetsiaalselt valmistatud tootmisseadmed (raske kopeerida), tööjõud, toormaterjal, ladu ja inventar. Peamised kuluartiklid on valdavalt seotud ettevõtte tööhoidmiseks vajalike ressurssidega, kuludeks on: toormaterjal, personalikulud, tootmiskulud, üldhalduskulud, transpordikulud ning väikeses mahus ka turunduskulud.

Järgnevalt on autor läbi viinud Intecon OÜ bilansi ja kasumiaruande horisontaal- ja vertikaalanalüüsi ning finantssuhtarvude analüüsi. Analüüs annab ülevaate ettevõtte varade, kohustuste ja omakapitali struktuurist ning efektiivsus-, likviidsus- ja rentaablusnäitajatest. Samuti on finantssuhtarve võrreldud ka lähima konkurendiga.

Selleks, et paremini mõista seda, kuidas erinevad kirjed on jaotunud, võrreldakse erinevate bilansiliste kirjete osakaalu kogu bilansimahuga. Alloleval joonisel 11 on kujutatud erinevate näitajate osakaalud bilansis. Kuna Intecon OÜ bilansi struktuuris puudub finantsvarade mitmekesine jaotus on autor välja toonud põhiliste bilansikirjete osakaalud. Autor on osakaalud esitanud summades, ehk siis eurodes. Seda eelkõige seetõttu, et luua konteksti ja kontrasti varade jakohustuste jaotuse üle.



Joonis 10. Intecon OÜ bilansi struktuur 2013 aastal.

Selleks, et teha vertikaalanalüüsi on bilansis aluseks võetud bilansi kogumaht, mis baasaastal oli 164 379 eurot. Vaadeldes bilansi vertikaalanalüüsi selgub, et aastal 2013 moodustasid ettevõtte varade poole pealt materiaalne põhivara bilansimahust 46,7%.

Kõige väiksema osa moodustas omakapitali kirjetest kohustuslik reservkapital, mille väärtus oli 256 eurot, protsentuaalselt oli selle maht 0,2 % kogumahust Passiva poolel joonistub välja mittetraditsiooniline kirjete jaotus kus omakapital moodustab 88% kogu passiva poolest. Aktiva kirjetest moodustas enam kui kuuendiku varud, mille 26 427 eurone väärtus oli bilansi kogumahust 16,07%. Kohustest oli väike roll lühiajaliste kohustuste näol võlgadel ja ettemaksetel. Nende osakaal moodustas 1,85% kogu bilansi mahust samas pikaajaliste kohustuste 16 956 Euro suurune summa moodustas 10,32% bilansimahust. Omakapitali osas suurim roll oli eelmiste perioodide jaotamata kasumil, mis 2013. aastal oli suurusega 91,84% kogumahust mis pärast korrigeerimist majandusaasta kahjumiga kahanes 87,82%-le.

Järgnevalt on autor läbi viinud Intecon OÜ bilansi horisontaalanalüüsi. Antud juhul on seda tehtud ilma baasaastata. Bilansi horisontaalanalüüs võimaldab analüüsida ettevõtte varade, kohustuste ja omakapitali dünaamikat.

Valdav osa kirjetest kahanesid, aga oli ka neid kirjeid, mille väärtus kasvas. 2012. aastal oli üks olulisemaid muutujaid 2011. aastaga võrreldes aruandeaasta kahjum, mis kahanes 77,2 %. Finantsiliselt oli kahanemine -52 934-lt eurolt -12 046-le eurole. 2013 aastal oli muutus juba oluliselt väiksem -12 046-lt eurolt -9 419 euronile mis protsentuaalselt on 21,8%. Järgmine suurem muutuja oli käibevara koosseisus raha, mille kahanemine oli 2012 aastal võrreldes 2011 aastaga 40,1%. Rahaliselt muutus seis oli 31. detsembriks 2012. aastal 88 832-lt eurolt 53 186 euronile ja sellele järgneval aastal oli kahanemine 9,65%. Mainimist väärt käibevaraline muutuja oli varud, mis kasvas 2012 aastal võrreldes eelnevaga 214%, mis rahalistes numbrites teeb 2011 aasta 8 700 eurolt 27 369 euronile 2012 aastal. Sellele järgneval 2013 aastal kahanes varude osakaal käibevaras 3,44%. Põhivarades näitas suurimat muutust materiaalne põhivara mis kahanes 2011 aasta 102 767 eurolt 85 587 euronile, protsentuaalselt vähenes põhivara 16,72%.

Kohustuste poolelt näitas järjepidevat vähenemist kirje võlad tarnijatele mis vähenes 2011 aasta 3753 eurolt 360 euronile 2012 aastal ja 106 euronile 2013 aastal. Protsentuaalselt oli suur muutuja maksuvõlgade kirjel mis kasvas 2012 aastal 696,71%, rahaliselt oli see kasv 913 eurolt 7 274 euronile ning 2013 aastal ja kahanes 952 euronile mis teeb muutuseks 86,91%.

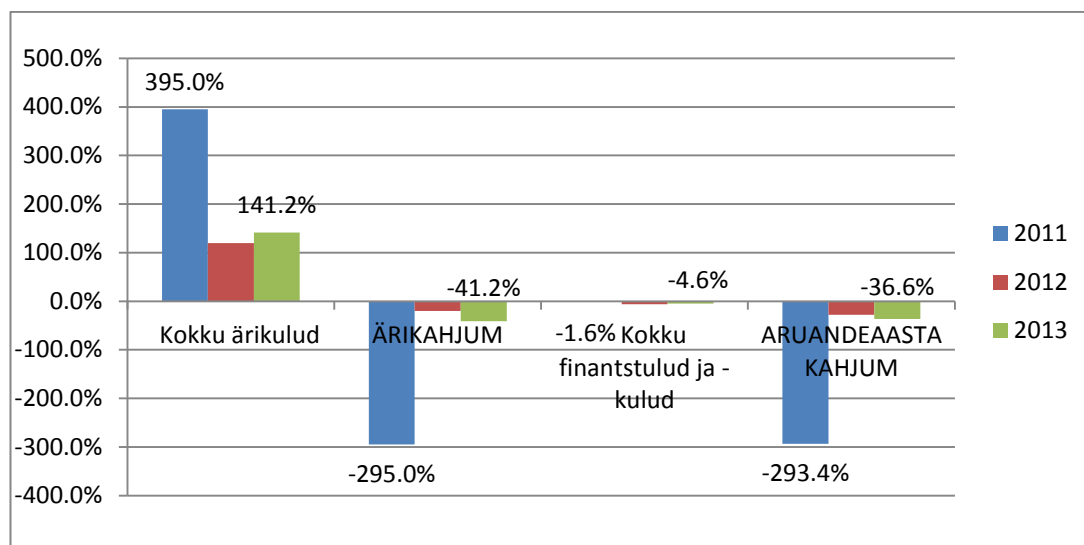
Tabel 3. Intecon OÜ 2011-2013 bilansi horisontaalanalüüs

Bilansi kirjed	2011	2012	2013
raha	41,8%	29,5%	29,2%
käibevara kokku	51,7%	52,6%	53,3%
põhivara kokku	48,3%	47,4%	46,7%
pikaajalised kohustused kokku	7,7%	9,2%	10,3%
kohustused kokku	11,2%	14,8%	12,2%
omakapital kokku	88,8%	85,2%	87,8%

Pikaajalistes kohustustes mainimistväärt muutusi ei esinenud, küll aga toimusid mõjusad muutused omakapitali struktuuris. Nimelt omas suurt mõju läbi vaadeldavate aastate ettevõtte kahjum, seda just 2012 aastal jaotamata kasumi numbrier vähenes 75 934 (31,78%) euro võrra 238 958-lt eurolt 2011 aastal 163 024 euron 2012 aastal. Järgneval 2013 aastal vähenes jaotamata kasum 150 978 euron mis teeb protsentuaalselt muutujaks 7,39%.

Järgnevalt annab autor ülevaate kasumiaruande horisontaal ja vertikaalanalüüsist. Kasutusel on kasumiaruande skeem 1 ja analüüsi viiakse läbi ilma baasaastata, aluseks on võetud äritulu. Kasumiaruande horisontaalanalüüsis uurib töö koostaja seda, kuidas on samade kirjete tähtsus muutunud aastate lõikes. Ülevaade antakse vaadeldava perioodi olulisematest muutustest, detailsema ülevaate saab lisast 2. Kasumiaruande horisontaalanalüüsi illustreerib allolev joonis 12.

Jooniselt on näha, et võrreldes 2011. aastaga on finantsnäitajad küll oluliselt paranenud kuid ei saa väita, et näitajad ettevõtte omanikke rahuldaks. Kulude osakaalu on suudetud edukalt vähendada kuid tulumäärad ei toeta ettevõtte elujõulisust ja jätkusuutlikkust.



Joonis 11. Intecon OÜ 2011-2013 aasta kasumiaruande horisontaalanalüüs

2011 aastal oli äritulude näitajaks 18 044 eurot ja ärikuludeks 71 275. Aastal 2012 oli kulude ärikulude ülekaas ärituludest 119,8% ja 2013 aastal 141,2%. Ärikulude struktuur koosneb varudest, tegevuskuludest, tööjõukuludest ja põhivara amortisatsioonist. 2011 aastal moodustasid varud 85,5%, tegevuskulud 78,9%, tööjõukulud 100,6% ja põhivara kulum 126,9% suhtelisest võrdlusest ärituludega. 2012 aastal vähenesid kulude osakaalud tuludesse mõõdukalt. Kaubad moodustasid 20,4%, tegevuskulud 21,5%, tööjõukulud 41,7% ja põhivara kulum 35% suhtelisest võrdlusest ärituludega. 2013 aastal näitas kulude osakaal tuludesse kerget kasvu. Kahanes ainult varude osakaal mis moodustas võrdlusest tuludega 14,7%, ülejäänud näitajad kasvasid võrreldes 2012 aastaga. Tegevuskulud moodustasid 25,1%, tööjõukulud 65% ja amortisatsioon 34,3% suhtelises võrdluses ärituludega.

Efektiivsuse, teisisõnu ka aktiivsuse analüüs võimaldab anda hinnangulise ülevaate, kui efektiivselt on ettevõtte kasutanud oma varasid (Kõomägi 2006: 113) ning vastavalt analüüsi tulemustele on ettevõttel võimalik edasises majandustegevuses oma varade kasutamist optimeerida ja efektiivsemaks muuta. Autor on arvutanud välja Intecon OÜ 2011-2013 aasta suhtarvud ja toonud kõrvale võrdluseks Statistikaameti 2012 aasta näitajad (vt. Tabel 3). Lisaks võrdlusele statistikaametiga kõrvutab autor näitajad ettevõtte konkurendi Varis SIA'ga. Kuna tegemist ei ole süvaanalüüsiga ja ettevõtte näitajad ei ole valdavas osas statistikaameti numbriliste näitajate vahetus läheduseski,

kommenteerib autor suhtarve lühidalt. Suhtarvude ülevaadet kasutab autor ettevõttele finantsiliste soovitude ja suunitluste andmisel.

Ettevõtte varade käibevälde vaadeldaval perioodil trendi ei näita kuid ületab statistikaameti kolmandat kvartiili veidi enam kui kaheksakordselt. 2013 aasta varade käibevälte alusel toodab üks varadesse investeeritud euro ühe käibeeuro üheksa aastaga. Ettevõtte põhivarade käibevälde on kõigil kolmel aastal tugevalt üle statistikaameti kolmanda kvartiili ületades seda 2012 aastal peaaegu kaheksa kordselt ja Varis SIA 80 päevast näitajat kahekümne seitsme kordselt.

Intecon OÜ keskmine nõuete laekumise aeg on võrreldes statistikaameti 2012 kolmanda kvartiiliga, milleks oli 41 päeva, suhteliselt pikk. Pikad maksetähtajad on tingitud rahvusvaheliste maksetähtaegade pika perioodi tõttu, millele annab täiendavalt kinnitust ka Varise 90 päevane debitoorse võlgnevuse käibevälde. Samuti on põhjuseks ka ettevõtte nõrk positsioon maksetähtaegade tingimuste kokkuleppimisel.

Organisatsiooni varude käibevälde on statistikaametiga võrreldes pikk, tugevalt üle kolmanda kvartiili. Intecon 2012 ja 2013 aasta pikk varude käibevälde tuleneb sellest, et ettevõtte on ostanud sisse hulgaliselt toorainet, mille eesmärk vähem sõltuda tooraine hinnakõikumistest. Pikk varude käibevälde näitab ka, et toodetakse rohkem kui realiseeritakse.

Kreditoorse võlgnevuse käibevälte puhul on Intecon OÜ vaates tegemist ainukese efektiivsusnäitajaga mis on 2012 aastal statistikaameti mediaani lähedal. Samuti ka ainus näitaja mis näitab läbi aastate langevat trendi. Varis SIA sama pika võlgnevuse käibevälte pikkus annab põhjust järeldada, et lühike välde on tegevusharule omane.

Ettevõtte finantseerimistsükli pikkus on vaadeldava perioodi viimasel kahel aastal väga murettekitav, seda kinnitab ka konkurendi Varise näitaja mis on kõigest 176 päeva võrreldes Inteconiga 807 päevaga.

Intecon OÜ puhaskäibekapitali summa on on kõigil vaadeldavatel aastatel väga hea. Näitaja tuleneb käibevõla suurest ja kohustuste väikesest osakaalust. Varise näitaja on ligikaudu poole väiksem 47 545 eurot Inteconiga 84 840-st eurost. Sama järeldust kinnitab ka lühiajaliste võlgnevuste kattekordaja mis võrreldes statistikaameti näitajatega jääb

kolmandasse kvartiili. Ettevõtte likviidsuskordaja 2012 aasta näitaja asub kõrgemal statistikaameti sama aasta kolmanda kvartiili näitajast milleks on 4,17. Suhtarv näitab, et maksevõimega ettevõttel probleeme ei ole. Likviidsuse kõige kitsam näitaja ehk kiire maksevalmiduse kordaja on kõigil vaadeldavatel aastatel üldtunnustatud kriteeriumist oluliselt kõrgem, mis näitab raha ebaotstarbekat kasutamist, samuti ei esine ka trendi mis näitaks suhtarvu võimalikku suunamuutust tulevikus.

Tabel 4. Intecon OÜ suhtarvude analüüsi tulemused

SUHTARVUDE ANALÜÜS	INTEC* 2011	INTEC* 2012	INTEC* 2013	STAT** 2012	VARIS 2012
Efektiivsuse analüüs:					
DAH =360/(S/A)	4285	4635	3318	227,84	318,58
DFAH =360/(S/FA)	2072	2198	1549	97,56	80,26
DSO =360/(S/AR)	52,11	118,89	69,47	18,39	89,86
DIH =3607(VC/IRY)	175,37	702,92	533,40	28,92	101,09
DAPO =360/(VC/AP)	88	15	10	15,76	14,97
CCC =DSO+DIH-DAPO	140	807	593	31,55	175,98
Likviidsuse ja maksevõime analüüs:					
NWC =CA-CL	102 386	84 840	84 571	-	47 545
CR =CA/CR	14,78	9,45	28,71	2,46	1,28
QR=(M+MS+AR)/CL	13,61	6,72	20,05	1,33	0,77
CAR =(M+MS)/CL	13,26	6,26	18,92	-	0,29
TIE =EBIT/I	-179,23	-26,87	-33,26	15,47	-
DR = D/A	0,11	0,15	0,12	-	0,62
CAPR =LD/LD+E	0,08	0,10	0,11	-	0,10
SO =E/A; SO	0,89	0,85	0,88	0,72	0,37
Rentaabluse analüüs:					
ROA	-24,90%	-6,67%	-5,73%	3,31	-8,81
PM	-296,40%	-85,94%	-52,81%	1,59	-7,76
ROE	-28,03%	-7,83%	-6,52%	4,72	-23,45

* Intecon OÜ

** Statistikaamet

Ettevõtte intresside kattekordaja on kõigil aastatel miinustes kuna ettevõtte on kahjumis, seega ei ole põhjust antud suhtarvu pikemalt kommenteerida. Maksevõimet on kõige üldisemalt võimalik hinnata võlakordajaga mis näitab võõrkapitali osakaali finantsstruktuuris. Kui optimaalne kapitali suhe võiks antud näitaja puhul olla 50% siis Intecon OÜ võõrkapitali näitajad jäävad vaadeldavatel aastatel 10-15% vahele. Näitajad annavad selgelt märku, et võõrkapitali kasutatakse ettevõtte finantseerimiseks suhteliselt vähe. Sama tulemuse annavad ka kapitaliseerituse kordaja ja omanike panust

ettevõttesse näitav soliiduskordaja, mis on pöördvõrdeline võlakordajaga. Siinjuures on Varis SIA 2012 aasta kapitaliseerituse kordaja sama mis Intecon OÜ sama aasta kordaja ja soliiduskordaja näitab omanike 37%-list panust ettevõttesse.

Varade rentaablu Näitaja on 2011 aastal väga kehv ja näitab, et 1 varadesse investeeritud euro kaotas oma väärtusest neljandiku. Viimasel kahel aastal näitaja küll paranes kuid jäi siiski miinusesse. Ettevõtte 2012 aasta näitaja positsioneerub statistikaameti sama aasta näitajaga võrreldes esimesse kvartiili ja on oma -6,67%-liselt näitajalt parem Varise -8,81 protsendilisest näitajast.

Intecon OÜ tegevustulukus näitab tugevaid kahjumimärke. Sisuliselt hoitakse ettevõtet elus eelnevate perioodide jaotamata kasumi arvelt. Ka Varis SIA käiberentaablus on 7,76 protsendilises miinuses. Näitaja annab tunnistust tihedast konkurentsist Hiinas toodetavate odavamate kaupadega ja samuti ka majanduslikust inertsusest Euroopa Liidus.

Omakapitali rentaablu mis näitab osanike investeeringu tasuvust on kõigil vaadeldavatael aastatel negatiivne mis viitab ettevõtte ebaefektiivsele juhtimisele. Ettevõtte 2012 aasta näitaja asetub võrreldes statistikaameti 2012 aasta näitajaga esimesse kvartiili kuid on parem võrreldes konkurendi Varis SIA'ga, kelle näitaja on 2012 aastal -23,45%.

Intecon OÜ finantsnäitajad annavad tunnistust ettevõtte latergilisest seisundist. Organisatsiooni müügitulu ja müük riikide lõikes on aastati väga kõikumine ja ebastabiilne. Efektiivsus ja rentaablu näitajad on äärmiselt kehvad seisus. Likviidsusnäitajad on kohati rajuldavad, kuid see asjaolu tuleneb käibevarade halvast juhtimisest. Piltlikult väljendades seisab ettevõtte raha pangaarvel ja seda kahandab jõudsalt kahjum ning seadmete amortisatsioon.

Kuna finantsnäitajad tõlgendavad ettevõtte minevikku ja olevikku, siis ettevõtte tegevuse tõhustamiseks tuleb heita pilk tulevikku ja kaardistada organisatsiooni tugevused ja võimalused mis edendaksid konkurentsivõimet ja looks seeläbi aluse kasvule. Ettevõtte võimaluste kirjeldamiseks ja ohtude määratlemiseks on tuginetud SWOT- analüüsimetoodikale. Ülalolevas tabelis on hinnatud ettevõtte tugevusi ja

nõrkusi tulenevalt sisekeskkonnast ning väliseid võimalusi ja ohte tulenevalt väliskeskkonnast.

Tabel 5. Intecon OÜ SWOT analüüs

<p>Sisemised tugevused:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kogenud juhtkond • paindlikkus kliendisuhetes • tootmispinna ja masinapargi olemasolu (ettevõtte omandis) • madal laenukoormus • kõrge tootmisvõimekus • mehhaniseeritud toomisprotsess • võimekus vertikaalseks integratsiooniks • kvaliteetsed tooted • sertifikaadid (fsc, rainforest alliance, ce märgis) 	<p>Sisemised nõrkused:</p> <ul style="list-style-type: none"> • madal finantspaindlikkus • ettevõtte pole piisavalt tuntud (vähetuntud kaubamärk) • mahtude kasvades tööjõu leidmise võimalikud probleemid • liiga kitsas toote sortiment • koostööpartnerite vähesus • ebapiisav kasum • omahinna ebastabiilsus • hinna ja tarnetingimused fikseerimata
<p>Välised võimalused:</p> <ul style="list-style-type: none"> • inimeste väärtushinnangute muutus roheline mõtlemise suunas ja teadlikkuse tõus tarbimises • arendavate mänguasjade populaarsuse kasv • riiklik ekspordi soodustamine • strateegilised koostööpartnerid • puidust arendavate mänguasjade klaster • tarbijate ostujõu kasv • ristturunduse võimalused • kasvav globaalne nõudlus 	<p>Välised ohud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • riiklikud lävendid ja nõuded • üldise majandusolukorra ebastabiilsus • elanike madal sissetulekute kasv asukohariigis • uute konkurentide turuletulek • demograafilised muutused (inimeste väljaränne riigist ja negatiivne iive) • koostööpartnerite ootamatu äralangemine • toormaterjali hinna tõus • turuhindade langus • krediitvõimaluste halvenemine

Järgneva analüüsi eesmärk on tagada, et kõik eelpooltoodu saaks identifitseeritud, klassifitseeritud ja asetatud prioriteetide järjekorda, näidates lahendamist vajavaid valdkondi ja vajalikke otsuste vastuvõtmist. Analüüsi läbiviimisel on lähtutud järgmisest SWOT-maatriksist mis võimaldab läbi erinevate kombinatsioonide selgitada ettevõtte arenguvõimalusi ja vähendada ohte.

Ettevõtte tegevjuhi pikaaegne kogemus rahvusvahelises tootmises loob aluse optimeeritud toomistsüklile, tootmismahdade ja varude optimaalsena hoidmise ning ekspordivõimekuse, seda nii kogemuste kui kontaktide näol. Ettevõttel on madal laenukoormus mis võimaldab vajaduse korral finantseerida ettevõtte tegevust võõrkapitaliga. Finantsvõimenduse tulemusel on võimalik saavutada suuremad mahud ning seeläbi ka kuluefektiivsus. Vähene laenukoormus ning masinapargi täielik omamine ettevõtte enda poolt loob võimaluse suunata kogu ressurss tootmise, turunduse ja tootearenduse valdkondadesse. Tarbijate väärtushinnangud on muutunud. Järjest enam kogub populaarsust roheline mõtteviis ning tarbitakse ökoloogilisi tooteid. Tänapäeva noored lapsevanemad pööravad üha rohkem tähelepanu sellele, millega nende laps mängib ning kuidas see nende lapse arengule kaasa aitab. Kõige enam mõistavad arendavate mänguasjade olulisust pedagoogilise haridusega lasteaija õpetajad. Eelkooliealiste lastega tegelevad organisatsioonid on ettevõtte üks peamistest sihtgruppidest.

Madalat finantspainslikkusest tulenevat nõrkust saab lahendada võõrkapitali, kaasamisega või eksporditoetuse taotlemisega mis toob ettevõttesse juurde rahalist likviidsust kuid loob ka kohustused võlausaldajate ees. Kaubamärgi tuntust saab tõsta läbi hästi planeeritud turundusstrateegia väljatöötamise. Samuti on oluline koostööpartnerite ringi aktiivne laiendamine ning võimalik strateegiline partnerlus võtmeorganisatsioonidega. Samuti tõstavad ettevõtte ja selle toodetest usaldusväärsust, erinevad sertifikaadid, mis on tänapäeval euroopas juba oluline argument turul püsimiseks. Väikest tootevalikut saab kompenseerida eelkõige uute toodete ja olemasolevate toodete arendusega. Samuti on väikest tootevalikut ning tihedat konkurentsi Hiina odavate mänguasjadega võimalik lahendada puidust arendavate mänguasjade klastriga liitumisega. Üheskoos ollakse võimekamad, tekib sünergiaefekt ning uued võimalused koostöök ja uutele turgudele sisenemiseks väiksema riskiga.

Riigi elanike madal sissetulekute kasv ja väljaränne on selged märgid, et ilma ekspordita on ettevõttel raske püsima jääda ning vajalikke tootmismahde saavutada. Tegevjuhi kompetents ja kogemused rahvusvahelises toomissetevõttes on suureks eeliseks ekspordivõimekuse kasvatamiseks ning koostööpartnerite ringi laiendamiseks. Samuti soodustab riik igakülgset ekspordi arendamist. Koostööpartnerite ootamatut

äralangemisest tulenevat riski saab maandada kliendikeskse teeninduse ning müüki toetavate tegevustega. Samuti ka koostööpartnerite võrgu laiendamisega, et mitte sõltuda liialt ühest konkurendist. Kuna ettevõtte laenukoormus on madal, on organisatsiooni sõltuvus konjunktuurikõikumistest keskmisest madalam. Majandusolukorra halvenedes võivad tarbijad kokku hoida mänguasjadelt kuid väikelaste haridusasutused, kes on ettevõtte üks põhiline sihtgrupp, võivad pöörata seda enam tähelepanu arendavate ja meeskonnatööna kasutatavate mänguasjade vajalikkusele oma toodete sortimendis. Tootmispinna ja masinapargi olemasolu loovad võimalused vertikaalseks integratsiooniks. Ettevõtte saab kulude kokkuhoiduks osta sisse väiksema kaoprotsendiga toorainet. Tegevus aitab kokku hoida toormaterjali hinnalt ning materjali jääkidest saab toota soojusenergiat.

Ettevõtte kaubamärgi tuntuse tõstmine, tootearendus ja diversifikatsioon on võtmetegevused ettevõtte jätkusuutlikkuse tagamiseks. Toote brändimise jaoks on vaja luua teatud mütolooia, ettevõtte loomise ja kujunemise ümber, samuti on vaja tootele omistada legend või identiteet, et sildistada (turunduse seisukohast) toode vastavalt selle põhifunktsioonidele ja ettevõtte visioonile tootest. Majanduslik ebastabiilsus ja madal finantspäändlikkus sunnib ettevõtet piiratud ressursside raames rakendama maksimaalselt innovatsiooni ja kuluefektiivsust. Läbi leidlikkuse ning materjali kasutamise optimeerimise on ettevõttel võimalik edestada konkurente hinnapoliitikas kui ka brändingus.

2.4. Järeldused ja ettepanekud

Autor on järeldused ja ettepanekud jaganud teemavaldkondadeks. Esmalt antakse soovitusi strateegia kavandamiseks ja strateegiliseks partnerluseks, millele järgnevad finantsilised järeldused ja ettepanekud. Kolmandana annab autor soovitusi turunduse ja müügi edendamiseks ning kaubamärgi arendamiseks ja viimane teemablokk hõlmab teadus- ja arendustegevuslikke soovitusi. Selleks, et kavandada äristrateegiat peab ettevõttel olema paigas strateegia aluseks olev ärimudel. Autor on koostanud Intecon OÜ soovitusliku ärimudeli, kus on toodud välja peamised võtmeelemendid valdkondade kaupa (vt lisa 5). Ettepanekute konkreetsemaks kirjeldamiseks ja võtmetegevustele

ajalise horisondi andmiseks on autor koostanud Intecon OÜ strateegilise arengukava (vt lisa 13).

Mänguasjaturg on suures osas välja kujunenud ja konkurents tihe. Hiina on euroopa turud üle küllastanud madala kvaliteedi ja hinnaklassiga lihtsakoeliste mänguasjadega. Ettevõtte turuosa euroopas on väike, seda tulenevalt tihedast konkurentsist, tarbija vähesest teadlikkusest tootest ning koostööpartnerite vähesusest. Kuid ettevõtte võib turuosa kasvatada planeeritava pedagoogilistele funktsioonidele ja ökoloogilisele tootele rõhudes, kuna arendavad ja ökoloogilised tooted koguvad klassikalises mänguasjatööstuses üha enam populaarsust. Euroopas hinnatakse kvaliteeti ning puittooted on samuti hinnas. Võib eeldada, et kvaliteetsetel arendavatel mänguasjadel on turgu eelkõige suurema maksejõuga elanikkonna hulgas. Euroopa Liidus on sündivus valdavalt negatiivne kuid see loob eelduse, et väiksemate laste arvuga perekonnad suudavad osta lastele kvaliteetsemaid lelusid. Samuti pööratakse järjest rohkem tähelepanu mänguasjade puhul, last arendavatele funktsioonidele.

Ettevõttel on kasulik viljeleda fokuseeritud differentseerumisstrateegiat lähtudes kitsamale sihtgrupile suurema väärtuse pakkumist läbi toote innovatsiooni, teadus- ja arendustegevuse ning kliendisünergia (tootesortimendi laiendamine). Arvestades turusituatsiooni ning ettevõtte toote spetsiifikat on kasumlik suunata põhirõhk väikelastega tegelevatele organisatsioonidele, kuna tarbimismahud on suuremad ning toote tuuma (loe väärtust) on sihtgrupile oluliselt lihtsam edasi anda. Samuti nõuab see ka väiksemaid turunduskulusid, kui eraisikule toote brändimine. Erasisikuni jõudmiseks on vaja võistelda informatsioonist ja valikutest üleküllastunud turul müriaadi konkurentidega kes kõik kandideerivad tarbija eelistustele.

Kuna riik toetab müüki välisturgudele on ettevõttel ekspordi võimaluste ära kasutamiseks võimalus taotleda EAS'i poolt pakutavaid ekspordimeetmeid ning erinevaid toetusi rahvusvahelistel messidel osalemiseks. Samuti on võimalus kasutada riigi välissaatkondade abi kontaktide leidmiseks. Kontaktreisid koostööpartnerite leidmiseks on ekspordimahtude kasvatamiseks olulisel kohal. Väärtuslikku turuinformatsiooni on võimalik saada läbi EAS ekspordinõunike, kes omavad teavet sihtriigi oluliste institutsioonide ja ettevõtete kohta.

Paremaks klienditeeninduseks ja soovitude ning ettepanekute saamiseks tootearenduse valdkonnas peaks ettevõtte looma kliendi tagasiside süsteemi. Tagasiside süsteem peaks olema loodud ettevõtte kodulehele ja ettevõtte Facebook lehele, kus kliendil on võimalik mugavalt ja kiirelt avaldada oma arvamust. Samuti on oluline kiirelt reageerida erinevatele kaebustele mis näitab ettevõtte vastutustundlikkust ja kliendikeskset suhtumist.

Organisatsioon peaks koostama hästireguleeritud ja standardised tarnetingimused ning hinnakirja. See näitab ettevõtte tegevuse läbimõeldust ja professionaalsust, mis on Euroopa Liidu riikides konkureerimiseks oluline argument.

Olulisel kohal on tootesortimendi laiendamine ning olemasolevate toodete täiustamine ja võimalusel omavaheline kombineerimine. Üks võimalik koht kulude kokkuhoiuks on vertikaalne integratsioon. Jätkusuutlikkuse tagamiseks vajalike tootmismahdade saavutamiseks on eksport kriitilise tähtsusega. Kui bränd on kodumaal ja välisriikides juurdunud ning tuntust kogunud tekib vajadus luua partnerluslepped erinevate organisatsioonidega. Samuti on hea ärivõimalus eripakkumised suurettevõtetele, nagu SAS reklaamiga konstruktor lennuk, Tallink logoga konstruktor laev, Meresadamasse allveelaev Lembitu konstruktor jne.

Autor soovitab ettevõttel kaaluda kuulumist erinevatesse ühendustesse nagu Eesti Kaubandus- ja tööstuskoda, Saksa-Balti kaubanduskoda, Eesti- Rootsi kaubanduskoda. Loetletud ühendustesse kuulumine on küll tasuline kuid aktiivselt kaubanduskodade pakutavaid teenuseid kasutada, tasub see ennast pikemas perspektiivis ära. Lisaks tasuks kaaluda ka kuulumist mänguasjatööstuses tuntud rahvusvahelistesse organisatsioonidesse nagu ARCHA PROGRAM mis on keskendunud just loovate ja arendavate puidust konstruktorite vahendamisele ja ühendriikides tuntud STEM (Science, Technology, Math & Engineering) mida kasutavad paljud õpetajad, juhendajad ja lapsevanemad laste arendamiseks.

Hetkel on konstruktorid müügis äsja avatud ja laialt tuntud multikategelase Lotte baasil loodud Lottemaal. Edasise koostööna saaks pakkuda Stekuworld mängutuba lastele, kus on lastel võimalik üheskoos ehitada erinevaid mudeleid ja konstruktsioone. Selline mängutuba toetab müüki ka kohapealses kaupluses ning soodustab toodete eksporti

eelkõige Soome ja Läti kust käib Lottemaale palju külastajaid. Konstruktorit on võimalik aktiivselt kaasata Apollo lasteklubi igakuistele mängunurkadele, kus saab viia läbi erinevaid konstrueerimisvõistluseid.

Finantsiliselt on Intecon OÜ olukord halb. Ettevõtte tegevuskulud ületavad märgatavalt müügitulusid. Kahjumeid kaetakse eelnevatel perioodidel teenitud kasumite arvelt. Ettevõtte ise on üle kümme aastat trgutsenud, kuid kornstruktorite tootmisega alustati alles 2011. aastal. Kõik ettevõtte kasuminumbrid tulenevad sellele eelnevast perioodist. Seega ei ole Stekuworld tootebränd ennast siiani veel õigustanud. Samas tuleb silmas pidada, et kaubamärgi edukas juurutamine ja selle teadvustamine sihtgrupis võtab üldjuhul aega vähemalt 3-5 aastat. Siinkohal on ettevõtte keerulise valiku ees, kas pühenduda täielikult ettevõtmisse või lõpetada tootmine, kuna hetkel toimuv äraootav seisukoht, et toode ennast ise kliendile maha müüb ei ole finantsiliselt mõttekas ega jätkusuutlik.

Bilansi struktuurist on näha, et ettevõtte ei investeeeri aktiivselt, et toetada organisatsiooni arengut. Aktiva poolel on suur osakaal rahal, mis seisab ja passiva poolel omakapitalil. Lisaks ettevõtte raha ebaefektiivsele kasutamisele ei tarbi ettevõtte ka võõrkapitali. Organisatsiooni vaba raha ja vajadusel ka võõrkapitali peaks suunama aktiivselt turundus- ja tootearendustegevusse, mis kasvataks läbimüüki.

Kasumiaruandest on näha, et 2011. aasta suuri kahjuminumbreid on suudetud järgneval kahel aastal oluliselt vähendada, kuid müügitulud olulist kasvu näidanud ei ole. Kuna ettevõtte peamine sissetulekuallikas on toodete müük, siis peamine lahendus kahjumist välja tulemiseks on müügikäibe kasvatamine. Siin on oluline roll klientide segmenteerimisel ja vastavalt kliendisegmendile õige turunduslik lähenemisviis.

Olukorra parandamiseks finantssuhtarvudes peab ettevõtte saavutama tugevamad positsioonid nii debitoorses võlgnevuses (lühemad maksetähtajad ostjatele) kui kreditoorses võlgnevuses (pikemad maksetähtajad hankijatele). Likviidsusprobleeme ettevõttel küll ei esine, kuid vaba raha on võimalik kasutada muudeks investeeringuteks. Rentaablusnäitajad on ettevõttel kehvad, kuid olenemata konkurendi Varis SIA suuremast käibest on näitajad sarnased mis annab põhjust eeldada, et viimaste aastate kahjumid on tööstusharule omased.

Lisaks tulude tõstmisele läbi müügikäibe on ettevõttel võimalik saavutada ka kulude kokkuvõtte, likvideerides masinad, mida tootmisprotsessis ei kasutata. Ettevõtte materiaalsest põhivarast moodustavad enamiku tootmisseadmed, kuid leidub mitmeid seadmeid mida põhitootmisprotsessis ei kasutata ja seega on need kulud mis piisavalt väärtust ei loo. Likvideerides mittevajalikud tootmisseadmed on ettevõttel võimalik vähendada püsi- ja amortisatsioonikulusid ning seadmete müügist saadav tulu on võimalik suunata võtmetegevustesse, mis annavad organisatsiooni tegevusele positiivse tõuke.

Ettevõtte omab tugevat tootmisvõimekust ning ekspordikogemust. Kitsaskoht avaldub toodete realiseerimises. Müügivõrgustik on välja kujunenud osaliselt ja haldustegevus kliendibaasi üle on puudulik. Kuna tootebränd on juurutusfaasis on kulutused turundusele suured ning toote hind võrdlemisi kõrge, seda mitte konkurentidega võrreldes vaid mastaabisäästu puudumise tõttu.

Ettevõttel on vaja välja arendada riigisisene laiahaardeline müügivõrgustik. Toode on vaja saada võimalikult paljude edasimüüjate müüdavate toodete sortimenti, et olla pidevalt pildil ning juurutada brändi. Paralleelselt müügivõrgustiku kujundamisega on aktiivselt vaja viljeleda müügitoetustegevusi läbi isikliku müügi, erinevate reklaam kanalite kasutamise ja müügikampaaniate läbi viimise. Hea reklaami võimalus on sponsorlus (toetatud on 2 Silla Klubi, Angreska Fondi) ning erinevad sotsiaalmeedia kanalid (Facebook, LinkedIn jne.), interneti leheküljed (lasteaed.net) ja ajakirjad (Pere ja Kodu) mida sihtgrupp tarbib. Toodet tutvustavad artiklid peaks olema kirjutatud või tunnustatud referentsina pedagoogi poolt. See loob tootele usaldusväärsust ja on lisaargument lasteasutustele positiivse ostuotsuse langetamiseks. Mugavamaks ja atraktiivsemaks tuleks kujundada ka ettevõtte koduleht. Hetkel on see kahekeelne (Inglise ja Eesti) ja sisaldab üldinformatsiooni. Täiendavalt võiks lisada tootevideo (nii juhendina kui lõbusaks vaatamiseks animeeritud kujul) ja erinevaid pilte kus lapsed konstrueerivad Stekuworld konstruktoritest erinevaid mudeleid. Lisaks võiks olla tutvustav ja võimalikult positiivses võtmes välja toodud tootmistehas ja toote valmimise protsess ning kollektiiv kes tootmisprotsessis osaleb. Selline lähenemine näitab ettevõtte tegevuse läbipaistvust ja hoolivust oma kollektiivist.

Hulgiostjateks on eelkooliealiste laste asutused nagu riiklikud lasteaiad, eralasteaiad, päevahoiud, mängutoad ja haiglate lasteosakonnad. Toode tuleks viia nendeni läbi isikliku müügi kohalikus maakonnas ning teistes maakondades läbi edasimüüjate. Eratarbijani peaks toode jõudma valdavalt läbi erinevate mänguasja, raamatu-, mööbli-, ehituskaupluste (nii füüsiliste kui virtuaalsete).

Tootearenduseks on hea informatsiooniallikas kliendite tagasiside, mis annab ülevaate mida klient tegelikult soovib, mitte mida ettevõtte arvab, et klient soovib. Heaks näiteks on siinkohal varasem kliendi tagasiside, kus soovitati teha detailid paremini haakuvaks, kuna lapsed ei saa konstrueeritud mudelit kasvatajale või lapsevanemale näitamiseks liigutada, sest haakuvus on nõrk ja seetõttu ka mudeli konstruktsiooni püsivus habras.

Lisaks on heaks koostööpartneriks Tallinna Ülikooli Eelpedagoogikaosakonna Haridusteaduste osakond mis pakub arendusteenuseid, uuringuid, konsultatsioone ja teisi teaduspõhiseid teenuseid. Tarbitavaks teenusteks sobiks pedagoogiline nõustamine tootearendusel, kus institutsioonil on varasem kokkupuude ruumilise mängukonstruktori prototüübi testimisel ja muutmissettepanekute tegemisel. Lisaks on sellise koostöö võimalikuks tulemiks, Stekuworld konstruktori integreerimine eelpedagoogika osakonna õppekavadesse, kui arendava mänguasja funktsioonide selgitamine. Sellesisulist lähenemist toetab ka Intecon OÜ välja töötatud probleemilahenduskaardid.

Põjalikumaks on vaja muuta toote kasutusjuhendid. Hetkel on need pealiskaudsed ja annavad lühida ülevaate standardmudelitest valmis kujul. Sellisel kujul kasutusjuhendid on loodud eelkõige kokkuhoiu eesmärgil, samuti ka argumendil, et valesid lahendusi ei ole. Autor on seisukohal, et lapse loovuse arendamiseks on esialgu vaja standardmudelite järjestikust kokkupaneku juhendit. Lihtsamaid mudeleid juhendi alusel kokku pannes arenevad lapse esialgsed loovuse, ruumilise mõtlemise ja mootorika oskused. Kui baasoskused on omandatud, saab konstrueerija juba rohkem loovusele ja vähem juhiste tuginedes, erinevaid mudeleid konstrueerida.

Alljärgnevalt on autor koostanud järelduste ja ettepanekute koondloetelu:

- ✓ Liikuda kuludele keskendumise strateegilisest positsioonist, eristumisele keskendumise strateegilise positsioonile, rõhudes eelkõige toote pedagoogilistele ja ökoloogilistele funktsioonidele ja seades prioriteetseks sihtgrupiks väikelastega tegelevad organisatsioonid;
- ✓ Arendada koostöösuhteid Tallinna Ülikooli Eelpedagoogikaosakonnaga;
- ✓ Kasutada aktiivselt riigi pakutavaid eksporditoetuse meetmeid ja astuda liikmeks rahvusvahelise haardega ühendustesse, mis soodustavad ekspordivõimalusi;
- ✓ Koostada standardiseeritud hinnakiri ja lühendada maksetähtajad kolmandiku võrra;
- ✓ Viia läbi tootmisprotsessi audit ja likvideerida tootmisseadmed mis ei õigusta ennast;
- ✓ Vabade finantsiliste varade rakendamine turundusse. Mõelda läbi turundusplaan ja juurutada toode valitud kliendisegmendis. Kaardistada inforuumid mida sihtgrupp tarbib ja fookuseerida põhikommunikatsioon läbi nende kanalite;
- ✓ Vormistada kodulehekülg kasutajasõbralikumaks ja luua kliendi tagasiside süsteem. Toote tuuma paremaks edasiandmiseks koostada põhjalikumad toote kasutusjuhendid ja tootevideo;
- ✓ Laiendada tootesortimenti ja täiustada olemasolevaid tooteid ning võimalusel neid omavaheline kombineerida;

Kokkuvõtvalt võib öelda, et ükski strateegia ei saa kunagi lõplikult valmis. Kavandatud tegevusi tuleb pidevalt turul katsetada ja vajadusel kohandada turuolukorraga. Informatsioon on nagu kuup mida saab vaadelda erinevatest külgedest ja vastavalt vaatenurgale teha järeldused, meie mõttestruktuur defineerib meie arusaama asjadest. Strateegia ongi järjepidev testimine ja parendamine. Analüüside oluliseks teguriks on struktureeritud mõttekäik. Näitajad ja tulemused tuleb asetada konteksti mis võimaldab teha parimaid otsuseid. Tulemust tuleks planeerida vajadusest lähtuvalt, mitte sellest mis on olemas ja seda pakkudes. Võtmesõnadeks on siin dünaamilisus ja adapteerivusvõime, samas ei tohi unustada, et strateegia alused peavad olema järjepidevad läbi aastate. Strateegia lõppeesmärk peab andma ettevõttele kvalitatiivse nihke. Valminud strateegiline kontseptsioon tuleb kommunikeerida nii ettevõttes sees kui ka väljapoole.

KOKKUVÕTE

Tänapäeva ettevõtlusmaastikul läbilöömiseks ei piisa ainult tootmisest, eeldusel, et hea toode müüb ennast ise. Globaalne informatsioon on teabest üleküllastunud ja tooted ning teenused on nii sarnased, et tarbijad ei oska neid eristada. See on viinud situatsioonini kus iga ettevõtte konkureerib teistega olemuvõitluses ellujäämise nimel ja ellujäämiseks on vaja tarbija soosingut ettevõtte poolt pakutavale.

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli analüüsida Intecon OÜ ärimudelit, konkurentsikeskkonda ja analüüsi tulemusena teha ettepanekuid äristrateegia kavandamiseks. Analüüsi vajadus tekib ettevõtte latergilisest seisundist, mille tõttu on vaja välja töötada toimiv ärimudel ning kavandada strateegia jätkusuutlikuks konkureerimiseks.

Empiirilises osas analüüsiti ettevõtte väliskeskkonna makrokeskkonda tuginedes PEST analüüsimetoodikale mille tulemusel valmis laiapõhjaline ülevaade makrokeskkondlikest arengutest Eestis ja Euroopa Liidus. Analüüsi tulemused näitavad selgelt, et eesti majandus peab oma kompaktsuse tõttu paratamatult pöörama tähelepanu välisurgudele. Eesti on parandanud oma positsiooni erinevates rahvusvahelistes majandus edetabelites. Eesti riik toetab majanduskeskkonna arengut läbi ettevõtluse ja teadmispõhiste programmide. Euroopa Liidus rakendatakse ühtset põhimõtet, et ühes liikmesriigis seaduslikult toodetud kaup on seaduslik ka kõigis teistes liikmesriikides. Hetkel maailmas valitsev kultuurisituatsioon soodustab kõike mis on uuenduslik, samas ka keskkonnasõbralik ja taaskasutatav.

Tööstusharu konkurentsikeskkonna hindamisel kasutas autor laialt levinud Porteri viie konkurentsijõu analüüsi millele andis tugeva sisu EBSCO andmebaasist kasutatud ECIP konsortsiumi läbi viidud mänguasjatööstuse konkurentsivõime analüüs ja Weiping Huangi poolt läbi viidud hariduslike mänguasjade teostatavusuuring Austraalias.

Analüüsist selgus, et traditsiooniliste mänguasjade turul on konkurents tihe, Hiinas kopeeritakse euroopas patenteeritud mänguasju ja transporditakse neid massiliselt Euroopasse ning müüakse siin kohalikest konkurentidest odavama hinnaga. Suureks probleemiks on ka tahvelarvutid ja nutitelefonid mis pakuvad alternatiive traditsioonilistele mänguasjadele. Lisaks vaevleb Euroopa Liit ka negatiivse sündivuse küüsis mis kahandab turgu. Positiivse poole pealt ennustatakse arendavatele ja ökoloogilistele mänguasjadele turumahu kasvu, kuna arendavad mänguasjad koguvad populaarsust ja elanikkonna maksevõime on kasvav.

Võrdlusest konkurentidega joonistub selgelt välja Stekuworld kaubamärgi pedagoogiline suunitlus ja madalam hind. Majanduslikult kasulikum on seada siht väljuda kuludele keskendumisest ja positsioneerida ennast eristumisele keskendumise strateegiale, mis võimaldab vältida hinnasõda konkurentidega ja läbi eristumisest tuleneva väärtuspakkumise teenida tulu kõrgemast hinnalisast.

Organisatsiooni sisekeskkonna analüüsist selgus, et ettevõtte ärimudel on terviklikult läbi mõtlemata. Suur rõhk ja korraldus on suunatud tootmisele, kuid kliendi suhted, kliendini jõudmise kanalid ja võimalikud koostööpartnerid on saanud vähe tähelepanu. Eksportiv ettevõtte peab arvestama, et maaletoojad ja edasimüüjad pööravad rohkem tähelepanu kaupadele, mida on lihtsam realiseerida. Seetõttu on kaubamärgi omaniku ülesanne müüki toetada ja edustada.

Ettevõtte finantsanalüüsi tulemusel selgus, et ettevõtte hetkeolukord ei ole rahuldav, müügitulud on liialt väikesed, koostööpartnereid vähe ning tootmis ja halduskulud ületavad märgatavalt müügitulusid. Müügitulusid on võimalik kasvatada mitmel viisil, peamiseks soovitus on: sihtgrupi tarbitavas inforuumis pildil olemine, strateegiline partnerlus ristturunduse eesmärgil, edasimüüjate valik ja koolitamine. Kulud saab vähendada, viies läbi tootmisprotsessi auditi ja seejärel optimeerimise. Halduskulud saab vähendada mittevajalike tootmisprotsessi likvideerimise ja laovarude optimeerimise läbi, mille tulemusel vabanev pind on võimalik välja rentida ning tootmisprotsessi optimeerida.

Läbi viidud SWOT analüüsist selgus, et ettevõtte suurimateks tugevusteks on juhatuse kompetents, madal laenukoormus, toote pedagoogiline aspekt ning ökoloogiliste toodete ja arendavate mänguasjade kasvav populaarsus. Nõrkuste leevendamiseks on võimalik ettevõttel kasutada finantsvõimendust, rakendada süstemaatilist turundustegevust, laiendada koostööpartnerite ringi ja laiendada tootevalikut.

Järeldustes ja ettepanekutes koostas autor ettevõtte keskkonna analüüsi tulemustele tuginedes tegevuslikud soovitusel mis on koondina esitatud ettevõtte soovituslikus ärimudelil ja strateegilises arengukavas. Soovitused koosnesid üldistest ettepanekutest strateegilise suuna valikus, võimalusi strateegiliseks partnerluseks, soovitusi finantsnäitajate parandamiseks, ettepanekuid turundusstrateegia koostamiseks ning ettepanekuid tootearenduseks.

Töö autor on seisukohal, et teostatud uuringu tulemused ja ettepanekud annavad Intecon osäühingu juhtkonnale hea ülevaate ettevõtte hetkesituatsioonist, rakendatavatest võimalustest ettevõtte ärimudeli tõhustamiseks ja äristrateegia kavandamiseks.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aamer, A.** Strateegiline juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 1998
2. ARCHA PROGRAM kodulehekül [http://www.archaprogram.com/en/]
3. **Collins, J.** 2003. Loodud kestma: perspektiivikate firmade edutoovad tavad. Tallinn: Kirjastus Väike Vanker.
4. **Collins, J., Porras, I.** 2002. Heast suurepäraseks. Tallinn: Kirjastus Väike Vanker.
5. **Covey, S.** 2004. Printsipiidekeskne juhtimine. Tallinn: Ilo.
6. ECIP Consortium. Study on the competitiveness of the toy industry. Rotterdam, 2013.
7. Eesti Statistikaamet [http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=EM024&ti=ETTEV%D5TETE+ASENDIKE SKMISED+SUHTARVUD+%28KVARTIILID%2C+MEDIAAN%29+TEGE VUSALA+%28EMTAK+2008%29+J%C4RGI&path=../Database/Majandus/03 Ettevetete_majandusnaitajad/04Ettevetete_suhtarvud/02Aastastatistika/&lang=2] 28.07.2014.
8. Eesti Vabariigi arhiiv [http://archive-ee.com/page/660282/2012-11-14/http://valitsus.ee/et/riigikantselei/eesti2020/eesti-2020-eesmargid/haritud-rahvas-ja-sidus-yhiskond/toojous-osalemise-maar] 23.07.2014.
9. Euroopa Liidu kodulehekül [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/toys/documents/directives/index_en.htm] 24.07.2014
10. Euroopa Liidust [http://opetaja.edu.ee/euro/el_turg_sissejuhatus.html] 21.07.2014.
11. Eurostat kodulehekül [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/International_trade_in_goods/et] 24.05.2014.
12. **Friend, G., Zehle, S.** Guide to business planning. London: Economist Newspaper, 2004.
13. **Hamel, G., Prahalad, C. K.** 2001. Võidujooks tulevikku. Tartu: Kirjastus Fontes.
14. **Horan, J.** 2009. Äriplaan ühel lehel. Tallinn: AS Äripäev
15. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** 2003. Tasakaalus tulemuskaart: strateegialt tegudele. Tallinn: Kirjastus Pegasus.

16. **Karjus, P.** 2003. Strateegia audit: läbimõeldud sõjaplaanid äris. Tallinn: Estonian Business School.
17. **Kim, W. C., Mauborgne, R.** 2006. Sinise ookeani strateegia: kuidas luua uusi turge ja muuta konkurents tähtsusetuks. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
18. **Knight, J., Thomas, R., Angus, B.** 2013. Kasumlik Projektijuhtimine. Tallinn: Äripäeva kirjastus.
19. **Koch, R.** 2006. Strateegia käsiraamat. Tallinn: Äripäeva kirjastus
20. Konjunkturiinstituut [<http://www.ki.ee/>] 26.09.2014
21. **Kotler, P.** 2002 Kotleri turundus: kuidas luua, võita ja valitseda turgusid. Tallinn: Pegasus.
22. **Kullerkupp, A.** 2007. Äriplaneerimine: kuidas jõuda õigete otsusteni. Tallinn: Äripäeva kirjastus.
23. **Kõomägi, M.** 2006. Äriarahandus. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
24. **Magretta, J.** 2003. Mis on juhtimine. Tallinn: Pegasus kirjastus.
25. **Mathur, S., Kenyon, A.** 2001. Creating Value: Successful Business Strategy (2nd ed.). Routledge.
26. **Osterwalder, A., Pigneur, Y.** 2010. Business model generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
27. **Osterwalder, A., Pigneur, Y.** 2014. Ärimudeli generatsioon. Eesti Rahvusraamatukogu.
28. OÜ Intecon kodulehekülg [<http://stekuworld.com/>] 28.09.2014
29. OÜ Intecon majandusaasta aruanded 2011-2013
30. **Pearson, G.** 1990. Strategic Thinking. Prentice Hall International Ltd.
31. Pelsi Ltd. Hinnakiri
32. Pelsi Ltd. Kodulehekülg [www.pelsi.ru] 26.09.2014
33. **Porter, M. E.** 1985. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press.
34. **Rumelt, R.P.** 2013. Hea Strateegia/Halb Strateegia. Tallinn: AS Äripäev
35. **Rünkla, J.** 2003. Ärianalüüs. Tallinn: OÜ Külim
36. **Sadler, P.** 2003. Strategic Management (2nd ed.). London: Kogan Page Ltd.
37. **Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C.** 2003. Viie distsipliini käsiraamat: strateegiad ja vahendid õppiva organisatsiooni loomiseks. Tartu: Kirjastus Fontes.
38. STEM- works kodulehekülg [<http://stem-works.com/>] 24.08.2014
39. SWOT Analysis. QuickMBA. [<http://www.quickmba.com/strategy/swot>] 26.09.2014
40. Tallinna Ülikooli koduleht. [<http://www.tlu.ee/et/koostoo/uuringud/koostoo-haridusteadused>] 27.09.2014
41. **Tearu, A., Krumm, E.** Ettevõtte Finantsjuhtimine. 2005. Tallinn: Kirjastus Pegasus.

42. **Thompson, A.A., Strickland A.J.** 1996. Strategic Management: concepts and cases. 5th ed. Chicago: Irwin.
43. **Thompson, A.A., Strickland A.J.** 1996. Strategic Management: concepts and cases. 3th ed. Chicago: Irwin.
44. **Tõnisso, K.** 2013. Ettevõtluspraktika aruanne. TÜ Pärnu kolledž.
45. Walachia hinnakiri
46. Walachia kodulehekülg [<http://www.walachia.com/index.htm>] 25.09.2014
47. Varis SIA 2012 finantsnäitajate aruanne
48. Varis SIA 2012 kasumiaruanne
49. Varis SIA hinnakiri
50. Varis SIA kodulehekülg [<http://www.varistoys.lv/en/>] 25.09.2014
51. **Weiping Huang.** 2014. Feasibility Report on Educational Toys and Programs in Australia. International Journal of Business and Social Science.

Lisa 1. Intecon OÜ bilanss 2011-2013

BILANSS	2011	2012	2013
AKTIVA (varad)			
KÄIBEVARA			
Raha	88 832	53 186	48 055
Lühiajalised finantsinvesteeringud	9 699	9 699	9 699
Nõuded ja ettemaksed	2 585	4 629	3 442
Varud	8 700	27 369	26 427
KÄIBEVARA KOKKU	109 816	94 883	87 623
PÕHIVARA			
Materiaalne põhivara	102 767	85 587	76 756
PÕHIVARA KOKKU	102 767	85 587	76 756
AKTIVA KOKKU	212 583	180 470	164 379
PASSIVA			
KOHUSTUSED			
LÜHIAJALISED KOHUSTUSED			
Võlad ja ettemaksed			
Võlad tarnijatele	3 753	360	106
Võlad töövõtjatele	2 764	2 409	1 994
Maksuvõlad	913	7 274	952
Kokku	7 430	10 043	3 052
LÜHIAJALISED KOHUSTUSED KOKKU	7 430	10 043	3 052
PIKAAJALISED KOHUSTUSED			
Pikaajalised laenukohustused			
Laenud	16 317	16 637	16 956
Kokku	16 317	16 637	16 956
PIKAAJALISED KOHUSTUSED KOKKU	16 317	16 637	16 956
KOHUSTUSED KOKKU	23 747	26 680	20 008
OMAKAPITAL			
Osakapital nimiväärtuses	2 556	2 556	2 556
Kohustuslik reservkapial	256	256	256
Eelmiste perioodide jaotamata kasum (kahjum)	238 958	163 024	150 978
Aruandeaasta kasum (kahjum)	-52 934	-12 046	-9 419
OMAKAPITAL KOKKU	188 836	153 790	144 371
PASSIVA KOKKU	212 583	180 470	164 379

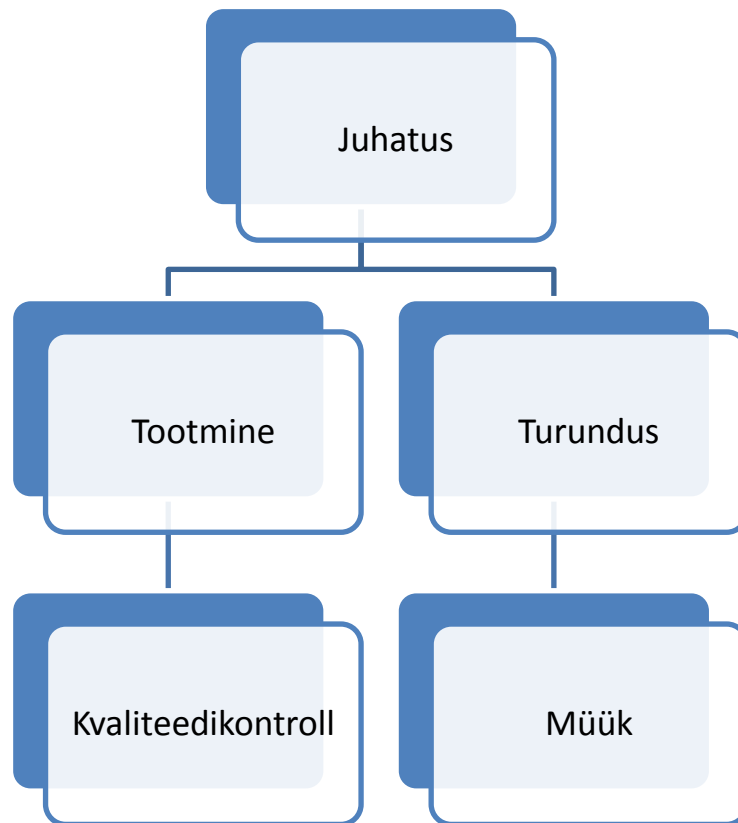
Lisa 2. Intecon OÜ kasumiaruanne 2011-2013

Kasumiaruanne (SKEEM 1)	2011	2012	2013
Äritulud			
Müügitulu ehk müügikäive	17 859	14 017	17 836
Muud äritulud	185	29 377	7 899
Kokku äritulud	18 044	43 394	25 735
Ärikulud			
Kaubad, toore, materjal ja teenused	-15 435	-8 859	-3 786
Mitmesugused tegevuskulud	-14 240	-9 346	-6 467
Tööjukulud	-18 157	-18 082	-16 740
sh palgakulu	-13 510	-13 467	-12 395
sotsiaal- ja töötuskindlustusmaks	-6 407	-4 615	-4 306
Põhivara kulum ja väärtuse langus	-22 890	-15 180	-8 831
Muud ärikulud	-553	-498	-522
Kokku ärikulud	-71 275	-51 965	-36 346
ÄRIKASUM (-KAHJUM)	-53 231	-8 571	-10 611
Finantstulud ja -kulud			
Intressikulud	297	2 639	-319
Muud finantstulud ja -kulud	0	0	1 511
Kokku finantstulud ja -kulud	297	2 639	1 192
KASUM (KAHJUM) ENNE MAKSUSTAMIST	-52 934	-5 932	-9 419
Tulumaks	0	-6 114	0
ARUANDEAASTA KASUM (KAHJUM)	-52 934	-12 046	-9 419

Lisa 3. Intecon OÜ Rahavoogude aruanne 2011-2013

Rahavoo aruanne KAUDNE	2011	2012	2013
Rahavood äritegevusest CFO			
Ärikasum	-53 231	-8 571	-10 611
Korrigeerimised:			
Põhivara kulum ja väärtuse langus	22 890	15 180	8 831
Kasum (kahjum) põhivara müügist	0	2 000	0
Äritegevusega seotud nõuete ja ettemaksete muutus	4 488	-2 044	1 187
Varude muutus	1 131	-18 669	942
Äritegevusega seotud kohustuste ja ettemaksete muutus	1 666	2 613	-6 991
Kokku rahavood äritegevusest	-23 056	-9 491	-6 642
Rahavood investeerimistegevusest CFI			
Muude finantsinvesteeringute soetus	38 478	0	1 676
Saadud intressid	241	2 674	131
Kokku rahavood investeerimistegevusest	38 719	2 674	1 807
Rahavood finantseerimistegevusest CFF			
Makstud dividendid	0	-29 114	0
Kokku rahavood finantseerimistegevusest	0	-29 114	0
Raha ja raha ekvivalendid perioodi alguses	72 794	88 832	53 186
Raha ja raha ekvivalentide muutus	16 038	-35 646	-5 131
Raha ja raha ekvivalendid perioodi lõpus	88 832	53 186	48 055

Lisa 4. Intecon OÜ struktuur



Lisa 5. Intecon OÜ ärimudeli lõuend

partnerid <ul style="list-style-type: none"> • hulgimüüjad • logistikaettevõtted • pedagoogika asutused • hankijad • EAS • kaubandus- ja tööstuskojad 	võtmetegevused <ul style="list-style-type: none"> • tootmisprotsesside pidev seire ja optimeerimine • olemasoleva kliendibaasi efektiivne haldamine • kliendibaasi laiendamine • tellimuste haldamine ja transport sihtkohta • brändi juurutamine • turundus- ja müügistrateegia ellurakendamine 	väärtuspakkumine <ul style="list-style-type: none"> • loovuse motoorika ja ruumilise mõtlemise stimuleerimine • meeskonnatöö ja sotsialiseerumise toetamine läbi ühistegevuse • probleemilahenduskaardid arendavad lapse arusaamis ja analüütilist mõtlemist 	kliendisuhted <ul style="list-style-type: none"> • kiire ja paindlik reageerimine tellimustele ja kaebustele • kliendistruktuur pareto printsiibi alusel (20:80) • klienditagasiside süsteem • kliendikülastused • kliendikohtumised • võtmeklientidele eripakkumised 	kliendid <ul style="list-style-type: none"> • lasteaiad – riiklikud, eralasteaiad • haiglad ja hooldusasutused – füsioterapeudid, lasteosakonnad, • erivajadustega tegelevad lasteasutused • päevahoiud ja laste vabaajaveetmis asutused • projektipõhised kliendid • jaekauplused – mänguasjakauplused, raamatukauplused, mööblipoed
ressursid <ul style="list-style-type: none"> • tootmispind • tootmismasinad • tööjõud • toormaterjal • ladu • inventar 			turunduskanalid <ul style="list-style-type: none"> • ettevõtte koduleht • sotsiaalmeedia • otsekontakt • mänguasjamessid • koostööpartnerite tootekataloogid • sponsorlus • ristturundus koostööpartneritega • infomaterjalid • toote presentatsioonid • arvamusartiklid • uuringud 	
kulud <ul style="list-style-type: none"> • toormaterjal • personalikulud • tootmiskulud • üldhalduskulud • turustuskulud • transpordikulud • tootearenduskulud 			tulud <ul style="list-style-type: none"> • toodete müük • projektipõhine tootmine (alltöövõtt) 	

Lisa.6 Intecon OÜ ja Varis SIA 2012 aasta Bilansside võrdlus

BILANSS	Intecon OÜ 2012	Varis SIA 2012
AKTIVA (varad)		
KÄIBEVARA		
Raha	53 186	48 937
Lühiajalised finantsinvesteeringud	9 699	0
Nõuded ja ettemaksed	4 629	80 102
Varud	27 369	85 515
KÄIBEVARA KOKKU	94 883	214 554
PÕHIVARA		
Immateriaalne põhivara	0	751
Materiaalne põhivara	85 587	71 784
PÕHIVARA KOKKU	85 587	72 535
AKTIVA KOKKU	180 470	287 089
PASSIVA		
KOHUSTUSED		
LÜHIAJALISED KOHUSTUSED		
Laenukohustused		
Lühiajalised laenud	0	6 803
Pikaajaliste pangalaenude tagasimaksed järgmisel perioodil	0	17 375
Muud laenud	-	116 789
Võlad tarnijatele	360	12 840
Võlad töövõtjatele	2 409	2 220
väljamaksmata dividendid eelmistest aastatest	-	3 470
korrigeeritud kohustused	-	1 623
Maksuvõlad	7 274	5 889
Kokku	10 043	167 009
LÜHIAJALISED KOHUSTUSED KOKKU	10 043	167 009
PIKAAJALISED KOHUSTUSED		
Pikaajalised laenukohustused		
Laenud	16 637	3 402
Kapitalirendi kohustused	0	8 860
Kokku	16 637	12 262
PIKAAJALISED KOHUSTUSED KOKKU	16 637	12 262
KOHUSTUSED KOKKU	26 680	179 271
OMAKAPITAL		
Osakapital nimiväärtuses	2 556	11 383
Kohustuslik reservkapial	256	2 898
Kasum (kahjum) valuutam muutustest	-	-25 280
Eelmiste perioodide jaotamata kasum (kahjum)	163 024	118 815
Aruandeaasta kasum (kahjum)	-12 046	-
OMAKAPITAL KOKKU	153 790	107 817
PASSIVA KOKKU	180 470	287 088

Lisa 7. Intecon OÜ ja Varis SIA 2012 aasta kasumiaruannete võrdlus

Kasumiaruanne (SKEEM 1)	Intecon OÜ 2012	Varis SIA 2012
Äritulud		
Müügitulu	14 017	325 370
Muud äritulud	29 377	19 219
Kokku äritulud	43 394	344 589
Ärikulud		
Kaubad, toore, materjal ja teenused	-8 859	-308 769
Mitmesugused tegevuskulud	-9 346	-8 006
Distributsioonikulud/Jaotuskulud	-	-45 977
Töjukulud	-18 082	-
sh palgakulu	-13 467	-
sotsiaal- ja töötuskindlustusmaks	-4615	-
Põhivara kulum ja väärtuse langus	-15 180	-
Muud ärikulud	-498	-4 710
Kokku ärikulud	-51 965	-367 462
ÄRIKASUM (-KAHJUM)	-8 571	
Finantstulud ja -kulud		
Intressikulud	2 639	-886
Kokku finantstulud ja -kulud	2 639	-
KASUM (KAHJUM) ENNE MAKSUSTAMIST	-5 932	-23 761
Tulumaks	-6 114	-1 034
Muud maksud	-	-485
ARUANDEAASTA KASUM (KAHJUM)	-12 046	-25 280




Lisa 8. Euroopa Liidu riikide sündimus 2002-2012

Riik	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Prantsusmaa	0,3	0,2	0,1	0,1	0,1	0,5	0,4	0,7	0,6	0,6	0,4
Saksamaa	-1,2	-1,6	-2	-1,9	-2,3	-1,7	-1,4	-1,2	-1	-0,7	-1
Itaalia	-0,1	0,4	0,5	0,8	0,3	0,5	0,5	0,7	0,5	0,4	0,1
Holland	0,7	0,4	0,2	-0,2	-0,8	-0,9	-0,7	-0,4	-0,3	-0,2	-0,3
Poola	-3,5	-3,3	-3,3	-3,1	-3	-2,7	-2	-1,2	-0,8	1,2	-0,6
Rumeenia	-4,7	-3,9	-3,8	-3,6	-2,2	-1,2	-1,1	-0,4	-0,3	-0,4	-0,8
Hispaania	0,4	1,5	1,7	1,5	1,6	1,8	2,4	2,1	1,6	1,3	0,8
Rootsi	-0,7	-0,5	-0,8	-1	-1,4	-0,7	-0,5	0	0,4	1	1,2
Ühendkuningriigid	-0,8	-0,8	-0,7	-0,6	-0,6	-0,3	0,1	0,3	0,5	0,7	0,8
EL 27	-1,1	-0,9	-0,9	-0,8	-0,8	-0,5	-0,2	0,1	0,2	0,2	0,1

Lisa 9. Intecon OÜ suhtarvude analüüsi võrdlus Varis SIA suhtarvudega

Efektiivsusnäitajate analüüs	Intecon OÜ 2012	Varis SIA 2012
DAH =360/(S/A)	4635,03	318,58
DFAH =360/(S/FA)	2198,14	80,26
DSO =360/(S/AR)	118,89	89,86
DIH =3607(VC/IRY)	702,92	101,09
DAPO =360/(VC/AP)	14,63	14,97
CCC =DSO+DIH-DAPO	807,18	175,98
Likviidsuse ja maksevõime analüüs:		
NWC =CA-CL	84 840	47 545
CR =CA/CR	9,45	1,28
QR =(M+MS+AR)/CL	6,72	0,77
CAR =(M+MS)/CL - kitsas maksevõime indikaator	6,26	0,29
TIE =EBIT/I - lai maksevõime indikaator	3,25	
DR = D/A	0,15	0,62
CAPR =LD/LD+E	0,10	0,10
SO =E/A; SO	0,85	0,37
Rentaabluse analüüs:		
ROA %	-6,67	-8,81
PM %	-85,94	-7,76
ROE %	-7,83	-23,45

Lisa 10 Varis SIA hinnakiri

VARIS toys		PRICELIST - ORDER FORM 2014			
"VARIS Toys" SIA "VARIS Toys" SIA Factory Warehouse "Gumes" Elzstraße 47 LV 4232, Renceni DE-54293 Trier Latvia Germany VAT: LV44103000429 VAT: DE247854915		Contact: Sales Office Ph./Fax: +371 67 280 627 Mobile Ph.: +371 2 6354330 Web: www.varistoys.lv Email: info@varistoys.lv			
Date: _____ Contact Person: _____ Ph: _____ Fax: _____ Email: _____ Signature: _____		Company Name: _____ Address: _____ VAT Nr: _____			
Art. No.	Description	Buying price EUR/ Pcs.	Recommended Retail Price EUR/ Pcs.	Quantity	TOTAL
G1-09	VARIS Airplane	2.60	5.20		
G1-15	VARIS Chair II	5.10	10.20		
G1-08	VARIS Souvenir 31 Parts	6.45	12.90		
G1-06	VARIS Souvenir 35 Parts	7.95	15.90		
G1-07	VARIS Souvenir 55 Parts	19.60	39.20		
G1-17	VARIS 77 Parts Farm Construction Set	21.20	42.40		
G1-18	VARIS 80 Parts Fort Construction Set	22.05	44.10		
G-47	VARIS 47 Parts Windmill Construction Set	19.60	39.20		
G1-11	VARIS 111 Parts Construction Set	20.00	40.00		
G1-19	VARIS Jubileum Edition Construction Set (wooden box)	57.50	115.00		
G1-12	VARIS 222 Parts Construction Set	33.60	67.20		
G1-14	VARIS 444 Parts Construction Set	62.10	124.20		
G1-05	VARIS 772 Parts Construction Set*	102.80	154.20		
WD-01	VARIS Windows and Doors I 5 Parts	9.60	19.20		
WD-02	VARIS Windows and Doors II 8 Parts	14.70	29.40		
WD-03	VARIS Windows and Doors III 3 Parts	6.90	13.80		
TB-1	VARIS Treasure Box S	16.50	33.00		
TB-2	VARIS Treasure Box M	24.00	48.00		
TB-3	VARIS Treasure Box L	32.50	65.00		
TB-4	VARIS Treasure Box XL	42.50	85.00		
A-25	VARIS Architect 25 Parts	4.20	8.40		
A-63	VARIS Architect 63 Parts	11.05	22.10		
A-87	VARIS Architect 87 Parts	17.35	34.70		
MR-33	VARIS Kugelbahn 33 Parts	19.45	38.90		
MR-10	VARIS Marble Run Extra Set I 10 Parts	8.25	16.50		
MR-8	VARIS Marble Run Extra Set II 8 Parts	6.20	12.40		
MR-11	VARIS Marble Run Extra Set III 11 Parts	5.75	11.50		
MR-9	VARIS Marble Run Extra Set IV 9 Parts	7.45	14.90		
MR-7	VARIS Marble Run Extra Set V 7 Parts	11.40	22.80		
KM-4	VARIS Stacking Blocks Vehicles 4	4.75	9.50		
KM-5	VARIS Stacking Blocks Vehicles 5	4.95	9.90		
KM-9	VARIS Stacking Blocks Vehicles 9	8.65	17.30		
KM-13	VARIS Stacking Blocks Vehicles 13	12.65	25.30		
K-12	VARIS Stacking Blocks 12 Parts	8.75	17.50		
K-28	VARIS Stacking Blocks 28 Parts	18.75	37.50		
C-01	VARIS Town Builder 107 Parts	18.70	37.40		
RE-01	VARIS Pop-Up Theater (Re-Board)	70.00	140.00		
RE-02	VARIS Pop-Up Shop (Re-Board)	70.00	140.00		
RE-03	VARIS Pop-Up Fortress (Re-Board)	106.00	212.00		
P1	VARIS Booklets	0.00	not for sale		
H1	VARIS Poster	0.00	not for sale		
M1	VARIS Construction Set Sample for display**	0.00	not for sale		
C	VARIS Castle (680 x 930 x 660 mm)	250.00	not for sale		
MRM	VARIS Marble Run with Motor	80.00	not for sale		
MRG	VARIS Marble Run with manual lift	28.00	not for sale		
D	Display for shops (Re. Board) (620 x 480 x 1680 mm) ***	100.00	not for sale		
Relations of payments and delivery conditions: - Delivery terms EXW Trier - Minimum order: Euro 150,- - 3% Early pay discount for all orders - 5% discount for orders over Euro 1000,- - Free shipping for orders over Euro 400,- - Freight and packing costs within: Germany: 8 Euro/30 kg Italy, Austria, BeNeLux, France, Denmark: 15 Euro/30 kg United Kingdom, Czech Republic: 20 Euro/30 kg - Shipping to other countries on request - Discount for wholesale trade applied * Set for kindergarten and school in cardboard box; ** 1 Pcs. Sample for display free of charge when order exceed 200 EUR *** 1 Pcs. Shopdisplay free of charge when order exceed 800 EUR for retailers (on request)				TOTAL: _____ TOTAL: _____	
 All VARIS Toys products are certified by FSC (Forest Stewardship Council) VARIS Toys SIA has received II Place (Best Exporter) EXPORT and INNOVATION Award 2008		 All VARIS Construction Sets are certified by SPIEL GUT VARIS Marble Run 33 has been tested by OKO-TEST as VERY GOOD (12/2013)			

Lisa 11. Walachia s.r.o hinnakiri

ORDER - PRICE LIST 2014
BESTELLUNG - PREISLISTE 2014
MODELLO D'ORDINE - LISTINO PREZZI 2014

WALACHIA
WOODEN TOYS

GLUE-TOGETHER WOODEN BUILDING SET
HOLZ MODELLBAUKASTEN
KIT DI COSTRUZIONE CON CUBETTI IN LEGNO

Nr.	NAME* NOM	PRICE PREIS PREZZO (€/pc)	Pcs TEILE PEZZI	ORDER BESTELLUNG ORDINE (Pcs/Sick)
1	LOG CABIN HOLZBAUDE CABINE DE CAMPAGNE	4,88	(84)	
2	LOG CABIN BAUERNHÄUSCHENCASETTA CONTADINA	6,17	(100)	
3	HOMESTEAD BAUERNHOF MASO CONTADINO	9,99	(174)	
4	VIEW TOWER AUSSICHTSTURM LE BELVÉDÈRE	5,39	(124)	
5	MAGISTRATE'S HOUSE VOGTEI LA RESIDENZA	13,06	(298)	
6	GRANARY SPEICHER GRANAIO	6,34	(126)	
7	HAYLOFT HEUSCHÖBER BAITA DEL FIENO	5,59	(70)	
8	SMITHY FORGE SCHMIEDE LA FORGIA	6,17	(86)	
9	BELL - TOWER GLOCKENTURM CAMPANILE CON POZZO	4,38	(68)	
10	BARN SCHEUNE LA STALLA	9,67	(148)	
11	RAILWAY STATION BAHNHOF STAZIONE FERROVIARIA	7,12	(115)	
12	CHURCH KIRCHE LA CHIESA	8,46	(213)	
13	TAVERN GASTHAUS LA TAVERNA	9,83	(192)	
14	GUILDHALL RATHAUS MUNICIPIO	8,01	(194)	
15	WINDMILL WINDMÜHLE MULINO A VENTO	6,03	(137)	
16	WATERMILL WASSERMÜHLE MULINO AD ACQUA	9,95	(196)	
17	SHED SCHUPPEN LA RIMESSA	8,56	(131)	
18	LONELY HOUSE EINZELHOF IL MASO ISOLATO	9,30	(154)	
19	CASTLE BURG CASTELLO	25,80	(607)	
26	BRIDGE BRÜCKE VIADOTTO	13,06	(295)	
28	TOWER TURM TORRE	11,94	(276)	
29	SUMMER CASTLE SOMMERSCHLOSS ESTATE CASTELLO	12,21	(296)	
30	STABLE STALL STALLA	15,41	(154)	
34	ALPINE CHALET ALPHÜTTE CHALET ALPINO	6,63	(103)	
36	TRAIN STATION BAHNHOF NEW! STAZIONE FERROVIARIA	12,19	(213)	
GLUE 30g DISPERSIONSKLEBSTOFF 30g COLLA HERKULES 30g		0,96		
20	VARIO	16,17	(72)	
21	VARIO XL	27,50	(184)	
22	VARIO FORT	24,26	(194)	
23	VARIO BOX (XL+FORT)	58,33	(378)	
24	VARIO BOX (VARIO+XL+FORT)	67,67	(450)	
25	VARIO MASSIVE	32,56	(209)	
32	VARIO BOX (2xVARIO MASSIVE)	72,56	(418)	
27	FANTASY	21,19	(168)	
33	VARIO SUITCASE KOFFER VALIGIA 91	21,81	(91)	
35	VARIO SUITCASE KOFFER VALIGIA 72 NEW!	19,22	(72)	



The sets vary with their size, they contain up to 600 parts of precisely cut wooden prisms of 9x3 mm, gables, roofs and bases made of plywood, doors and windows, even foil representing glass. Paper prints can be applied on roof areas, or it is possible to glue on them shingles made of birch veneer. The set also contains dusting material, which is used to symbolise grass, as well as sandpaper to use for small adjustments. Individual parts are glued with wood and paper glue according to step-by-step diagram instructions, i.e. pictograms, with symbols for separate working acts. This simple system also enabled easy eight-language versions of the instructions. Baukasten zum Zusammenkleben: In den WALACHIA Bausätzen finden Sie alles, was Sie zum Zusammenbauen benötigen. Hier befinden sich kleine Kanthölzer mit den Querschnitten 9x3 mm mit festen Längen für den Aufbau der Wände. Weiterhin Teile für Giebel und Dächer, Karton- Ausschnitte mit Fenster- und Türprofilen, Papierdrucke mit Mustern von Giebelflächen, Dächer, Vordächer, Türen, Fenstern, Bodenpflaster sowie Fensterfolien und Schleifpapier für die Feinbearbeitung der Holzteile. Doch die Qualität der Teile benötigt kaum Nacharbeit. Zu dem Bausatz gehört eine genaue Montageanleitung, die neben kleinen Episoden aus der Vergangenheit der Volksarchitektur auch Erkenntnisse aus dem Bauwesen an die Kinder vermittelt. Die einzelnen Bauwerke werden mit Holz- bzw. Papierkleber (dieses ist nicht Bestandteil des Bausatzes) zusammengeleimt. Cubetti in legno da incollare. Nei Kit WALACHIA si trova tutto il necessario per la costruzione di modelli delle antiche case di montagna in legno. Nella confezione si trovano dei prismi in legno massiccio di diverse lunghezze e con sezione 9x3, inoltre si trovano dei pannelli di compensato per i tetti, cartoncini laterali per le porte e finestre e fogli di legno per le pavimentazioni e le rifiniture. Nel set sono compresi anche carta vetrata che però viene usata imitativamente grazie all'alta qualità e precisione dei componenti. Allegato al kit si trova un dettagliato progetto per la realizzazione passo-passo della costruzione, e per i bambini si rivela molto istruttivo vedere come in passato si costruivano le case. Per l'incollaggio si può usare della semplice colla vinilica (non contenuta nella scatola).



A system of building sets was named VARIO and as it is evident from its name it is possible to build from it more variants of different buildings. It can be assembled and dismantled. Builders are prompted with pictures of some houses on the packet, but there are many more possibilities! The set contains beech parts of 15 mm in diameter, of various lengths, with which by means of locks at the ends constructions according to your own ideas may be assembled. Doors and windows are also produced from sturdy beech wood. All these parts are placed in a strong good-quality cardboard box with a bottom and a lid, which secures the long life of the building set. VARIO BOX (23.24.32) is from beech wood and beech plywood. **Zusammensetzbarer Baukasten VARIO** Wie der Name schon verrät, kann man aus dem Inhalt des Baukastens VARIO mehrere Varianten verschiedener Bauwerke zusammensetzen. Man kann sie zusammenbauen und dann wieder zerlegen. Den kleinen Bauherren helfen wir mit Bildvorbildern verschiedener Bauwerke auf der Verpackung, es gibt aber viele andere Möglichkeiten nach eigenen Vorstellungen und Ideen. Jeder Bausatz beinhaltet Buchen-Rundhölzer mit dem Durchmesser 15 mm und in verschiedenen Längen. Mit Hilfe von Ausfräsungen an beiden Enden des Balkens kann man Bauwerke nach eigenen Vorstellungen zusammenfügen, ähnlich der Blockhaus-Bauweise. Die Dachschrägen werden einfach mit Hilfe von Klettverschlüssen zusammen verbunden. Auch die Fenster und Türen sind aus massivem Buchenholz (selbstverständlich ohne schädliche Substanzen) hergestellt. Alles ist in einem hochwertigen Karton mit Deckel verpackt, welcher eine lange Lebensdauer garantiert. Dieser Bausatz ist für Kinder ab 5 Jahre bestimmt. Die VARIO-Version besteht aus 72 Teilen, mit denen man mindestens 7 verschiedene Bauwerke zusammenstellen kann. Die Version VARIO XL hat 184 Bauteile, aus denen sich mehr als 17 verschiedene Bauwerke fertigen lassen. Der Baukasten VARIO FORT besteht aus 194 Teilen. Kinder können mehrere Burgvarianten bauen. Der feste Karton lässt sich gleichzeitig als Burgmauer (Zwinger) benutzen. Alle VARIO-Baukästen kann man miteinander kombinieren und ein monumentales Bauwerk zusammenstellen. VARIO BOX ist eine Holzkiste auf Rädern, welche mit Holzbauteilen gefüllt ist.

VARIO è un set di cilindretti in legno massiccio di faggio con diametro 15 mm, fresati agli estremi in modo da consentire la costruzione della tipica casa fatta di tronchi. Essendo una costruzione che si monta e si smonta a piacere vi sono innumerevoli altre possibilità di costruzioni, alcune delle quali riportate sulla scatola ma con la possibilità di inventarne molte altre. Anche le porte e le finestre sono in legno massiccio e lavorate in modo da incastrarsi perfettamente con i cilindri di faggio. Tutte le parti di legno sono finemente levigate e lasciate al naturale (senza impregnanti) e contenute in una scatola di cartone molto ben rifinita e robusta. Il modello base VARIO contiene 72 pezzi e consente come minimo di costruire 7 diverse tipologie di struttura, la versione VARIO XL contiene 184 pezzi con la possibilità di costruire più di 17 varianti, VARIO FORT contiene 194 pezzi. La scatola che contiene il gioco è molto robusta e rifinita con disegni e può venir usata come base per la realizzazione delle costruzioni.

The prices not included transport to buyer
Alle Preise sind Netto-Preis. Im Preis nicht erhalten MwSt. und Versandkosten
Tutti i prezzi sono da intendersi con IVA e trasporto esclusi.
PRODUCER * HERSTELLER * PRODUTTORE
WALACHIA, s.r.o.
Na Kontore 163, 753 16 Fyšlák, Zlín
Czech republic / EU
tel: +420 603512380, fax: +420 577240187
walachia@walachia.com

FIRM*FIRMA*DITTA _____ ADDRESS _____

NAME*NAME _____

STREET*STRASSE*VIA _____

ZIP PLZ _____ CITY WOHNORT LOCALITA _____

COUNTRY LAND _____ VAT No. _____

PROVINCIA _____ UID _____

E-mail _____ TEL _____ PI,IVA _____

www _____ DATE: SIGNATURE _____

DATUM: UNTERSCHRIFT _____

DATA e FIRMA _____

Lisa 12 Intecon OÜ hinnakiri

JAEMÜÜK ERAISIKUD

	B 40	B90	B170	B260	R30	R90
Intecon OÜ	4,50	8,60	17,80	27,80	3,70	7,40

	5%	4%	6%	5%	5%	5%
Müügijuht	4,73	8,94	18,87	29,19	3,89	7,77

Min.	4,80	9,00	18,90	29,20	3,90	7,80
Koos km	5,76	10,80	22,68	35,04	4,68	9,36
Marginaal	5%	4%	5%	5%	5%	5%
	5,04	9,36	19,85	30,66	4,10	8,19
Koos km	6,05	11,23	23,81	36,79	4,91	9,83

LASTEASUTUSED

	B 40	B90	B170	B260	R30	R90
Intecon OÜ	0,00	0,00	19,60	31,50	0,00	0,00

	5%	4%	6%	5%	5%	5%
Müügijuht	0,00	0,00	20,78	33,08	0,00	0,00

Min.	0,00	0,00	20,80	33,10	0,00	0,00
	0,00	0,00	24,96	39,72	0,00	0,00
Marginaal	5%	4%	5%	5%	5%	5%
	0,00	0,00	21,84	34,76	0,00	0,00
Koos km	0,00	0,00	26,21	41,71	0,00	0,00

Lisa 13. Intecon OÜ Strateegiline arengukava

STRATEEGILISED TASANDID	AJALINE SIHT	EESMÄRK	TEGEVUSED STRATEEGIA ELLUVIIMSIKS	AJAKAVA	VASTUTAJA	HINNANGULINE RESSURSI VAJADUS
ettevõtte väärtuse kasvu strateegia tasand	3-5 aastat	ettevõtte väärtuse kasvatamine, läbi eristumisele keskendumise strateegia rakendamisele.				
		teadus- ja arendustegevus	tootearendus	2015-2020	arendusjuht	15 000 €
			tooteperekondade loomine	2017-2018	arendusjuht	3 000 €
		tegevusprotsesside kujundamine	pidev tegevusprotsesside seire ja optimeerimine	2015-2020	juhataja	120 inimtöötundi
äritasand	1-3 aastat	tulude kasvatamine:				
		tootearendus	detailide parem haakuvus	2016 (I kv)	tootmisjuht	400 €
			detailide variatsiooni suurendamine komplektis	2016-2017	arendusjuht	1 600 €
			põhjalikud kasutusjuhendid	2016 (I-II kv)	arendusjuht	2 200 €
			toote kasutusuuringu läbi viimine	2016 (I kv)	arendusjuht	1 800 €
		tootesortimendi laiendamine	konstruktor (orange)	2015-2017	arendusjuht	1 800 €
			lauamäng (yellow)	2016-2018	arendusjuht	1 300 €
			õuemäng (green)	2016-2018	arendusjuht	1 500 €
		müügistruktuuri välja arendamine	eas ekspordipartneri otsingu teenuse kasutamine (kokku neljas sihtriigis)	2016 (I kv)	turundusjuht	2 000 €
			liitumine kaubandus- ja tööstuskodadega	2016 (I kv)	juhataja	220 €
			liitumine archa programmiga	2016 (II kv)	juhataja	-
			edasimüüjate valik ja koolitamine	2016 (II-III kv)	turundusjuht	2 000 €
			müügiagendi palkamine sihtriigis (Saksamaa)	2016 (I kv)	juhataja	12% agendi läbimüügist

			iga-aastaselt kolmel erialamessil osalemine	2015-2018	turundusjuht	45 000 €
			mängutoa avamine lottemaal	2016 (II kv)	turundusjuht	1 800 €
		kulude vähendamine:				
		tootmiskulude vähendamine 20%	tootmisprotsessi seire	2015-2018	tootmisjuht	60 inimtöötundi
			laovarude ja logistika seire	2015-2018	tootmisjuht	60 inimtöötundi
		kasumi kasvatamine/kahjumi vähendamine:				
		lisarahastuse kaasamine	tootmisseadmete müük	2015 (II kv)-2016 (I kv)	juhataja	10% komisjonitasu
			finantsvõimendus	2015 (I kv)-2018 (IV kv)	juhataja	Lepingutasu
			vähemusosalusega välisinvestori kaasamine	2016 (I-III kv)	juhataja	-
funktsionaalne tasand	1 aasta	jooksva efektiivsuse kasvatamine (põhi- ja tugiprotsessides):				
		tootmisprotsessi optimeerimine	tootmisprotsessi audit	02.2015-04.2015	tootmisjuht	3 000 €
		laovarude ja logistika optimeerimine	laovarude ja logistika audit	05.2015-08.2015	tootmisjuht	1 500 €
		müügi toetamine	kodulehe arendus	02.2015- 05.2015	turundusjuht	800 €
			kliendi tagasiside süsteemi loomine	03.2015-05.2015	turundusjuht	1 200 €
			interneti otsingumootori optimeerimine	06.2015.	turundusjuht	300 €
			sotsiaalmeedia kampaaniad fännide saamiseks	04.2015 ja 09.2015	turundusjuht	200 €
			sihtgrupi tarbitavas inforuumis artiklite ja reklaamide avaldamine	kord kuus	turundusjuht	600 €
			tootevideo loomine	05.2015-07.2015	turundusjuht	2 000 €
			sponsorlusturundus	kord kvartalis	turundusjuht	400 €
			jamüügikettides kampaaniate korraldamine	kord kvartalis	turundusjuht	600 €

SUMMARY

PLANNING A BUSINESS STRATEGY ON INTECON OÜ EXAMPLE

Kristo Tõnissoo

The determining factors for the choice of the topic of the present thesis were the interest of the company and author's interest in the topic. The objective of the thesis was to develop proposals for planning a business strategy. Analysis of the company's business model is vital to maintain organizational sustainability and competitiveness of the company. A carefully thought out and thoroughly planned business model operating processes, are underlying success of company.

Intecon OÜ is Estonian company that designs and manufactures high quality construction kits and other educational toys from wood, under the trademark Stekuworld.

To achieve the goal, the following tasks have been set:

- identify the interfaces between the organization's business model and strategy;
- identify the company's external and internal environmental analysis methods;
- outline the organization's business strategy planning stages;
- conduct internal and external environmental analysis of the company;
- make proposals to Intecon OÜ business strategy planning

In order to achieve the goal, the author has used quantitative and qualitative survey methods in this thesis.

In order to evaluate organisations external environment, author conducted PEST analyse to describe indirect effects of the external environment. For direct effects of the external environment author used Porter five competitive forces analysis. The results showed

that European traditional toy and games market is estimated of 15.8 billion Euros worth. World culture contingency promotes everything that is innovative, but also environmentally friendly and recyclable. Innovation is widely recognized in the toy manufacturing sector. In addition, it provides an opportunity for producers to temporarily reduce the price of the competition through innovative products. In traditional toy's segments show the greatest potential for growth: constructors, outdoor games and sports games.

In order to evaluate company's current business model, author used Business Model Canvas. The company's business model describes that great emphasis has been directed at the production management, but the relationship with the customer, and possible collaborators have received little attention.

To define company's financial situation author conducted balance sheet and profit and loss analysis, also financial ratio analysis. The company's financial analysis revealed that the company's current situation is not satisfactory, sales volumes are inadequate, production and administrative costs are far in excess of sales revenue. The organization's revenue and sales across countries is volatile from year to year.

In order Intecon OÜ could improve its performance, propositions have been made:

- proceed to differentiation focused strategic position;
- develop collaborative relationships with the University of Tallinn pre-pedagogical department;
- use actively export support measures and become a member of associations that promote export opportunities;
- produce a standardized price list and shorten payment periods for a third;
- conduct the manufacturing process audit and eliminate production equipment that is not necessary for the production;
- implementation finance assets vacancies in marketing. Think through and implement a marketing plan for the product customer segments. Map the information channels tracked by the target audience and focus communication through these channels;
- create more user-friendly home page and customer feedback system. To make the product easier to understand, company should create detailed product manuals and product video.

Using SWOT- analyse the author found out the external risks and possibilities, also internal strength and weakness. Carried out SWOT analysis, revealed that the company's greatest strengths are the production competence, low debt burden and pedagogical aspect of the product. It is possible to mitigate the weaknesses of the company to use its financial leverage to implement a systematic marketing efforts and expand the circle of partners and products.

We can say that company's strategy can never be completely finished. Planned activities must be constantly tested in the market and, if necessary, to adapt to the market situation. The strategy is consistent testing and improvement. An important factor in the analysis is structured reasoning. Parameters and results must be put into context that allows to make the best decisions. The key word here is ability to adapt and at the same time we must not forget that the strategists bases must be consistent through the years. Strategy ultimate goal must be to provide a qualitative shift in the company. Completed strategic concept should be communicated both inside and outside the enterprise.

Author believes that the results of research conducted and proposals for the company management, give a good overview of the company's current situation, the applicable options to enhance the company's business model and business strategy planning.

Mina,

KRISTO TÕNISSOO,
(*autori nimi*)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
ÄRISTRATEEGIA KAVANDAMINE INTECON OÜ NÄITEL,
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on

TAAVI TAMBERG
(*juhendaja nimi*)

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil,
sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse
tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu,
sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates **19.11.2017** kuni autoriõiguse
kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega
isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **12.11.2014**